

A ORGANIZAÇÃO E O ENFRENTAMENTO DO IDADISMO: PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UM CENTRO DE CONVIVÊNCIA#

ANA BEATRIZ SALES DA NÓBREGA - anasales@estudante.ufscar.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar

CELESTE JOSÉ ZANON – celeste@ufscar.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: A REDUÇÃO ACELERADA DO BÔNUS DEMOGRÁFICO ASSOCIADA AO FENÔMENO DO IDADISMO PODE ORIGINAR PROBLEMAS À ÁREA ESTRATÉGICA QUANDO SE CONSIDERA SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS, NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E NA RESPONSABILIDADE SOCIAL. NESTE CONTEXTO ESTA PESQUISA OBJETIVA ESTABELECEER RELAÇÕES ENTRE O ENFRENTAMENTO DO IDADISMO E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UM CENTRO DE CONVIVÊNCIA DE PESSOAS IDOSAS. A ESCOLHA DESTA INSTITUIÇÃO E A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO DE ESTUDO DE CASO DEVE-SE A NECESSIDADE DE UMA MINUCIOSA ANÁLISE QUALITATIVA POR MEIO DOS CONCEITOS DA CULTURA INTERPRETATIVA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UM AMBIENTE ONDE LIDA-SE FREQUENTEMENTE COM O IDADISMO. SER GESTOR DE UM CENTRO DE CONVIVÊNCIA E ATUAR A NÍVEL ESTRATÉGICO FORAM AS CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA. OS RESULTADOS OBTIDOS MOSTRAM QUE AS NARRATIVAS ESTRATÉGICAS, O CONTEXTO INTERPRETATIVO E A COMUNICAÇÃO PROCURAM GERIR O ENFRENTAMENTO A PARTIR DA DESAGREGAÇÃO DO FENÔMENO EM ESTEREOTIPIAS, PRECONCEITOS E DISCRIMINAÇÕES. A CONCLUSÃO APRESENTA RELAÇÕES QUE TRATAM DO COMBATE AOS ESTEREÓTIPOS POR MEIO DE ATIVIDADES INTERGERACIONAIS, DE RODAS DE CONVERSA COMO UMA PRÁTICA QUE MOSTRA O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO AO AMBIENTE EXTERNO, DA PROMOÇÃO DE CAPACIDADES ASSOCIADA À RESISTÊNCIA AO PRECONCEITO E DE ESTRATÉGIAS DE CONTENÇÃO DO IDADISMO QUE PROPÕEM CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE PRESTAM SERVIÇOS ÀS PESSOAS IDOSAS.

PALAVRAS-CHAVES: IDADISMO; GESTÃO ESTRATÉGICA; GERONTOLOGIA; CENTRO DE CONVIVÊNCIA DE IDOSOS; DIVERSIDADE ETÁRIA NO TRABALHO

1. INTRODUÇÃO

O idadismo é uma manifestação social, caracterizada por estereótipos, preconceitos e discriminações baseados na idade, tanto dirigidos aos outros quanto a si mesmo, especialmente no contexto organizacional (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

O Estatuto do Idoso (Brasil, 2018) reconhece o idadismo como um fenômeno estrutural predominante na maioria das organizações nacionais e proíbi a fixação de limites de idade para a admissão de pessoas idosas no mercado de trabalho.

Neste contexto de predominância de discriminações etárias, independentemente da missão e visão de uma organização, a Gestão Estratégica tem a responsabilidade de estabelecer um ambiente que demonstre aos trabalhadores o compromisso com a equidade das políticas e o bem-estar coletivo (LEEDAHL et al., 2020). Ademais, a área deve considerar as consequências negativas do idadismo na gestão de pessoas, na gestão do conhecimento e na responsabilidade social.

Os estereótipos relacionados à faixa etária dos membros de uma organização resultam em preconceitos sobre o desempenho de suas atividades e, consequentemente, em discriminações que afetam tanto as relações sociais quanto a saúde (PETERY et al. 2020).

Dada a abrangência da gestão relacionada às especificidades de cada missão, o planejamento estratégico, de modo geral, não apresenta diretrizes específicas sobre o idadismo e também não considera seus impactos na retenção de conhecimento tácito essencial. Assim, dar foco em uma organização que possui a maioria de seus membros pessoas idosas em suas operações pode ser uma abordagem que possibilite estabelecer relações profícuas entre a Gestão Estratégica e o enfrentamento do idadismo. Tal abordagem fundamenta-se nas situações vividas por seus membros relativas ao idadismo fora da organização, mas que são, de modos diversos, compartilhadas no ambiente institucional.

Portanto, esta pesquisa considera uma organização denominada Centro de Convivência para as Pessoas Idosas (CCPI). Os CCPIs visam garantir a autonomia das pessoas idosas e o envelhecimento saudável, dispendo de espaços para a realização de atividades físicas, socioeducativas e artístico-culturais, além da atuação de equipes multiprofissionais (BARBOSA et al., 2018 apud GONZALEZ E SEIDL, 2014).

Segundo Ayalon e Tesch-Römer (2017), a compreensão dos efeitos do idadismo no cotidiano das pessoas idosas pode ser aprimorada quando analisada através dos fatores biopsicossociais, haja vista que as estereotípias contribuem significativamente para a exclusão social e dificultam o processo de envelhecimento saudável.

Desde as décadas finais do século vinte, a tecnologia aplicada à área da Saúde contribuiu para o aumento da longevidade no Brasil. Contudo, para Applewhite (2019), as estereotipias favoráveis à idade perderam relevância, e o processo de envelhecimento tem sido frequentemente caracterizado como um problema social, resultando em discriminação contra os trabalhadores envelhecidos.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

O processo corrente e acelerado de redução do bônus demográfico desafia os poderes públicos e toda a sociedade brasileira no âmbito da saúde, da economia e das relações socioculturais. Uma das causas dessa contínua redução centra-se na queda da taxa de fecundidade total e na maior expectativa de vida ao nascer.

Segundo o IBGE (2022), 15% da população brasileira são de pessoas com idade acima de 60 anos e há uma projeção de duplicação deste percentual até 2050.

A problematização do tema desta pesquisa fundamenta-se no enfrentamento do idadismo nas organizações considerando o maior número e a maior permanência de trabalhadores seniores devido as regras de aposentadoria determinadas pela Emenda Constitucional número 103 (BRASIL, 2019).

É importante observar que as pessoas idosas no Brasil apresentam uma grande diversidade socioeconômica, contudo, todas estão sujeitas às injustas consequências do idadismo tais como efeitos psicológicos e fisiológicos negativos e até alterações cerebrais danosas de longo prazo. De acordo com Levy (2020), este efeito gera mais gastos em saúde.

Nessa conjuntura, a formulação do problema de pesquisa compreende a seguinte questão: que relações podem ser estabelecidas entre o enfrentamento do idadismo e a Gestão Estratégica de um Centro de Convivência de Pessoas Idosas?

1.2 Objetivo

A abordagem crítica da conjuntura e a formulação do problema desta pesquisa, permitiram a definição de seu objetivo. Portanto, pretende-se ampliar as discussões e reflexões sobre o enfrentamento do idadismo e, especificamente, compreender suas relações com a Gestão Estratégica.

1.3 Justificativa

As razões para a concretização desta pesquisa fundamentam-se no combate ao

idadismo, fenômeno que atinge as sociedades em todas as suas estruturas e pouco explorado na área de Gestão Estratégica. Um exemplo de ocorrência é a pauta recente de discussão na Organização Mundial de Saúde (OMS) sobre a classificação da velhice como uma doença.

As atividades sociais, culturais e educacionais de um Centro de Convivência de Pessoas Idosas possibilitam uma identidade coletiva, uma percepção de pertencimento dada as suas intenções de também promover integração. Assim, sua Gestão Estratégica pode constatar estereótipos negativos, preconceitos e discriminações direcionados a um ou mais membros, avaliar seus impactos e saber como enfrentar tais circunstâncias ao nível institucional. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa poderão auxiliar outras instituições, privadas ou públicas, a refletirem sobre estratégias de atenuação de estereótipos negativos, preconceitos e discriminações no ambiente de trabalho.

Considerar as especificidades de enfrentamento do fenômeno com estratégias anti-idadistas pode resultar em um melhor desempenho corporativo e contribuir para o bem-estar dos membros, tanto dentro quanto fora de suas organizações.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta pesquisa se fundamenta em duas temáticas: a primeira aborda o idadismo, explorando seus elementos principais como discriminação, preconceitos e estereótipos; a segunda trata da Gestão Estratégica.

2.1 Idadismo

É notório uma regularização de comportamentos esperados das pessoas idosas pela sociedade. Lamentavelmente, essas pessoas são frequentemente alvos de discriminações reconhecidas globalmente. Os meios de comunicação as representam como usuárias de bengalas, cadeiras de rodas e que enfrentam dificuldades de visão ou audição. Esse cenário orienta as representações sociais, fomentando atitudes e julgamentos que precisam ser eliminados (MARQUES et al., 2020).

A discriminação relativa ao envelhecimento está conexa às ações e atitudes, abrangendo comportamentos discriminatórios, práticas e políticas orientadas com base na idade (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021). Exemplos incluem ser ignorados em conversas em grupo, maltratados por serem considerados incapazes, rejeitados em oportunidades de emprego devido à idade avançada, excluídos de decisões importantes, e terem suas opiniões sobre assuntos familiares ignoradas. Essas situações demonstram a falta

de reconhecimento e respeito enfrentados pelos idosos.

Essa rejeição é enraizada em ideologias idadistas, que perpetuam pensamentos discriminatórios normalizados e não reconhecidos como formas de preconceito (NG; CHOW, 2021). Hippel (2019) afirma que a discriminação relacionada ao envelhecimento é uma realidade presente em todas as culturas e países, afetando tanto homens quanto mulheres, independentemente de sua origem étnica, nível educacional ou condição socioeconômica.

O preconceito é um sentimento associado a um coletivo, fundamentado em ideologias de uma sociedade (AYALON; TESCH-RÖMER, 2017). Também é considerado uma reação positiva ou negativa, que surge em relação a uma pessoa com base em suas relações com um específico segmento social. Comportamentos preconceituosos fomentam a origem de relações de status entre esses segmentos. No caso do idadismo, tem como alvo uma pessoa ou um coletivo que se orienta a partir das percepções etárias (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

Comiseração é uma forma comum de idadismo, e pode levar à vontade de não se aproximar de pessoas idosas. Esse comportamento preconceituoso fundamentado na comiseração pode levar a exclusão social dos adultos envelhecidos (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

Para Nogueira (1996 apud MARTINS; RODRIGUES, 2004), os preconceitos geralmente se estabelecem na convicção de que o envelhecimento implica em adultos senis, inativos, fracos e inúteis. A pandemia de COVID-19 exacerbou comportamentos hostis associados ao idadismo, considerando que a população sênior estava em risco, proliferando pensamentos sobre a implacabilidade da fragilidade no envelhecimento e (SILVA, 2021).

De acordo com um estudo asiático, pessoas chinesas idosas com inclinação ao autopreconceito etário têm aproximadamente 20% de maior chance de falecimento que aquelas as quais não apresentam dificuldades de aceitar suas idades (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

O idadismo impacta na saúde das pessoas idosas, remetendo a estudos que demonstram o quanto os preconceitos são maléficos (LEVY, 2020). Embora os impactos das intervenções para eliminar preconceitos tendam a se dissolver quando estereótipos são emergidos por aspectos culturais, fomentar as relações entre coletivos em condições controladas elimina os estereótipos existentes, e, também, diminui a ansiedade sobre as relações (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

Os governos precisam orientar esforços para desenvolver atividades de conscientização sobre os impactos do idadismo, pois essas táticas mostram-se eficazes na luta contra o preconceito etário, e ademais, são acessíveis. Atividades de dramaturgia e de simulações virtuais apresentam eficácia na diminuição do preconceito etário. Essas atividades podem abranger todos os níveis educacionais e aplicativos de aprendizagem ao longo de toda a vida (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

A definição de estereótipo de 1920 originária das Ciências Sociais fundamenta-se na linguagem grega a qual representa uma marca sólida. Com o tempo, o conceito relacionou-se à aspectos negativos do comportamento (FILHO E HERSCHMANN, 2004). Estereótipo é a representação de um segmento social (AYESTERAN E PÁEZ, 1987, apud MARTINS; RODRIGUES, 2004). A Organização Mundial da Saúde (OMS) define estereótipos do envelhecimento como percepções errôneas que influenciam o comportamento dos indivíduos em relação às pessoas idosas e reduzem suas participações na comunidade (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

Os estereótipos são suposições que a sociedade toma como fatos negativos associados ao envelhecer, e a partir disso, originam preconceitos e discriminações (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021). De acordo com Dionigi (2015) e Vieira (2019), quando acreditamos que uma pessoa idosa não é capaz de realizar atividades específicas por sua idade, consolida-se um preconceito originado de estereotípias fundamentadas na crença de que velhice é sinônimo de incapacidade e, conseqüentemente de dependência. O autor ainda afirma que estereótipos estão presentes em todos os lugares, não apenas os conexos ao tempo da vida humana. Acrescenta também que estereótipo pode ser todo pensamento fundamentado no senso comum de forma não científica, direcionado a segmento social.

Estereótipos, segundo Martins e Rodrigues (2004), dão à pessoa idosa a percepção de que a sociedade vê o envelhecer como um processo incapacitante. Assim, o idoso acredita que velhice está sempre associada à fragilidade. Essa perspectiva míope sobre o processo de envelhecer apresenta impactos biopsicossociais negativos quando tratamos de qualidade de vida. No padrão do pensamento coletivo, esse preconceito é frequentemente observado (LEVY, 2020).

Portanto, essa conjuntura é devastadora ao bem-estar da população sênior. Reduzir suas relações sociais e intimidações de qualquer natureza ilustram o impacto negativo dos estereótipos na vida da pessoa idosa (HORTON; BAKER; DEAKIN, 2007).

A consequência da exclusão que surge de estereótipos idadistas é a falta de oportunidade de a pessoa idosa falar sobre suas opiniões e análises sobre situações ou temas em seu espaço. Essa exclusão está vinculada ao envelhecimento e ao fato de ser uma pessoa envelhecida (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

2.2 Gestão Estratégica

Nos últimos anos, a natureza contínua do processo de Gestão Estratégica tem sido adotada a partir de novas perspectivas. No âmbito da teoria das partes interessadas, argumenta-se que os gestores devem entender os grupos de interesse para formular, implementar e monitorar estratégias eficazmente. Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, defende-se que a Gestão Estratégica envolve o investimento, a redistribuição e a reestruturação do capital financeiro, humano, organizacional e intelectual, visando gerar rendimentos e fluxos de caixa sustentáveis a longo prazo (ECHANOVE-FRANCO et al., 2023)

No entanto, essas perspectivas carecem de uma estrutura conceitual unificada. Como resultado, novos avanços são dificultados precisamente em um momento histórico em que questões cruciais de nosso tempo como mudanças climáticas, pandemias, envelhecimento populacional, imigração em massa, autoritarismo, nacionalismo econômico, entre outros, aumentam os desafios para insights estratégicos que ultrapassem os limites tradicionais da Gestão Estratégica (MCGAHAN et al., 2022).

A Gestão Estratégica é categorizada em três culturas: a cultura positivista moldada pela economia e metodologias quantitativas, a cultura interpretativa focada na compreensão do aspecto social da estratégia no nível organizacional e a cultura da complexidade que propõe uma abordagem holística, onde a estratégia emerge de processos sistêmicos sociais complexos (KÖSEOGLU et al., 2021 apud ABREU PEDERZINI, 2016).

A cultura interpretativa da Gestão Estratégica envolve a forma como as organizações percebem e interpretam seu ambiente interno e externo, bem como os processos que influenciam suas estratégias. Isso inclui o uso de narrativas para comunicar a visão, missão e estratégias da organização. Também abrange as práticas diárias que reforçam a cultura organizacional, o contexto no qual a interpretação ocorre, incluindo fatores externos, e a forma como a comunicação é realizada dentro da organização para influenciar percepções e comportamentos (KÖSEOGLU et al., 2021). Portanto, pode-se considerar que os conceitos da cultura interpretativa da Gestão Estratégica são: estratégias e suas narrativas, contexto

interpretativo e a comunicação.

Considerando a abordagem holística, é essencial que as responsabilidades sociais se integrem à Gestão Estratégica das organizações não apenas durante o planejamento estratégico, mas também durante a implementação da estratégia. As organizações devem avaliar se são estrategistas centradas apenas nas oportunidades ou com expertise na Gestão Estratégica das responsabilidades sociais. Muitas organizações estão fortemente vinculadas ao planejamento, indicando apenas aspirações em relação às responsabilidades sociais sem incorporá-las em atividades concretas de implementação (GEORGE, B. et al., 2024).

De acordo com McGahan et al. (2022), os indivíduos em situação de pobreza, idosos e vulneráveis são frequentemente os mais afetados em nossos dias, de maneira mais intensa e frequente. A desigualdade está enraizada nas instituições, porém não tem sido adequadamente abordada pela Gestão Estratégica. Segundo os autores, esta lacuna deve ser corrigida.

Segundo Andrieiev et al. (2024), a Gestão Estratégica no setor da saúde desempenha um papel crucial na condução da tomada de decisões estratégicas e na realização dos objetivos organizacionais voltados para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Segundo os autores, o funcionamento eficiente deste setor é uma responsabilidade fundamental para qualquer nação.

Portanto, a Gestão Estratégica nos cuidados de saúde e o processo de tomada de decisões estratégicas para alcançar os objetivos organizacionais e aprimorar a qualidade de vida representam um desafio significativo em nações com sistemas de proteção social consolidados. Priorizar o desenvolvimento do capital humano, fortalecer os mecanismos de proteção social e elevar o padrão de vida da população surgem como imperativos primordiais para os governos que buscam estabelecer um sistema de proteção social eficiente (ANDRIEIEV, I. et al., 2024).

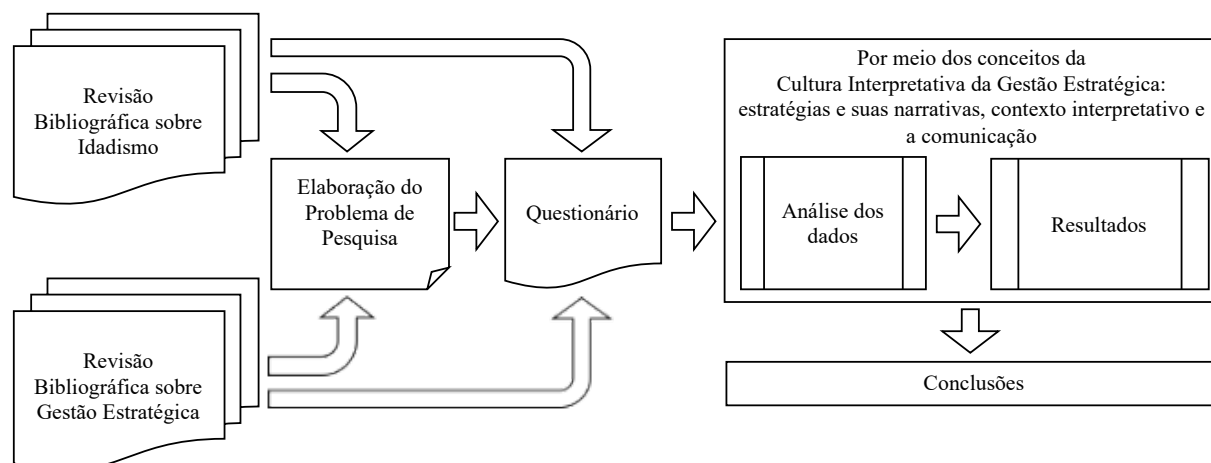
3. MÉTODO

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foi empregado o método de estudo de caso considerando as abordagens qualitativa e exploratória, buscando um aprofundamento na análise de um CCPI em relação ao enfrentamento do idadismo na perspectiva da Gestão Estratégica.

O processo do método desta pesquisa, apresentado na figura 1, foi estruturado observando as seguintes fases: revisão bibliográfica das duas temáticas, elaboração de um

questionário orientado a partir da formulação do problema de pesquisa com perguntas fechadas e abertas, análise dos dados, a apresentação dos resultados fundamentados nos conceitos da cultura interpretativa da Gestão Estratégica e, por fim, as conclusões.

FIGURA 1 – Método da Pesquisa.



Fonte: Autores (2024).

Esta pesquisa seguiu as condutas éticas e foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, registrada na Base Nacional de Registros de Pesquisa com Seres Humanos, conforme as Resoluções CNS 466/12 e 510/16 (BRASIL, 2012; BRASIL, 2016). Os participantes foram informados sobre o objetivo e o método, e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A participação na pesquisa foi condicionada ao atendimento dos critérios: ser gestor de um Centro de Convivência de Pessoas Idosas e ofertar serviços ao público sênior.

As respostas foram agrupadas por categorias que possibilitaram a análise dos dados e a identificação de evidências por meio de excertos das respostas, fundamentando assim os resultados (VOSS et al., 2002).

A pesquisa foi conduzida em uma instituição pública municipal localizada em uma cidade do interior do Estado de São Paulo. Os serviços deste Centro de Convivência para Pessoas Idosas promovem atividades de fortalecimento de vínculos, propiciando saúde e fomentando participação social. Ademais, apresenta uma estrutura hierárquica enxuta com uma equipe que atende aproximadamente 180 pessoas e operacionalizam ações artísticas, culturais, artesanais, dentre outras.

A seleção do método de estudo de caso é adequada para captar as nuances e especificidades relacionadas ao enfrentamento do idadismo, considerando uma Gestão

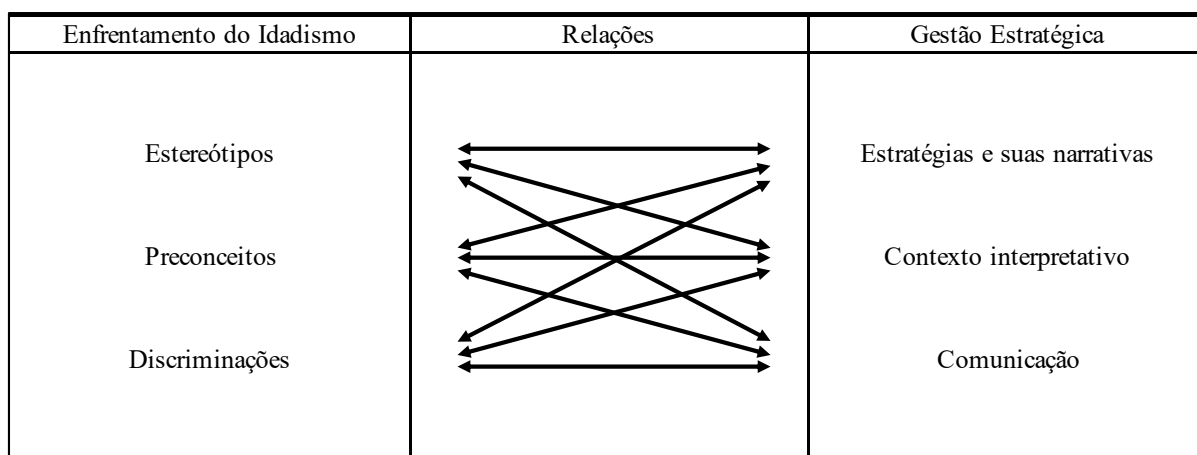
Estratégica centrada no bem-estar de pessoas idosas. Essa adequação metodológica busca uma análise aprofundada das dinâmicas e práticas estratégicas de um CCPI.

4. RESULTADOS

Na conjuntura da Gestão Estratégica, a Emenda Constitucional número 103 (Brasil, 2019) denominada Reforma da Previdência e a lei 13467 (Brasil, 2017) conhecida como Reforma Trabalhista potencializaram as discussões acerca das relações entre envelhecimento humano e produtividade. Nesse sentido, o idadismo tornou-se um importante fator a ser considerado no campo da Gestão Estratégica, haja vista suas consequências tanto para a saúde do trabalhador como para a gestão do conhecimento. Explica-se este fato considerando que discriminações e preconceitos relativos ao envelhecimento podem levar a afastamentos e a demissões voluntárias de trabalhadores idosos que apresentam conhecimentos tácitos cruciais para a organização. O idadismo, conforme Jones (2003), resulta em uma gestão desigual e parcialidade de oportunidades. Isso ocorre mesmo quando o trabalhador idoso, pela experiência obtida, mostra-se credível e comprometido (DALEN, HENKENS E SCHIPPERS, 2010).

Os resultados foram estruturados para fornecer respostas à questão de pesquisa de acordo com o método proposto. Assim, por meio da análise dos dados, conforme apresenta a figura 2, estabeleceu-se relações entre o enfrentamento dos elementos do idadismo e conceitos da Cultura Interpretativa da Gestão Estratégica.

FIGURA 2 – Relações entre o enfrentamento do idadismo e a Gestão Estratégica.



Fonte: Autores (2024).

O processo de análise centrou-se nas ações criadas pela gestão, no apoio de organizações parceiras, nas restrições do ambiente externo e nas estratégias futuras de combate ao idadismo.

As narrativas mostraram como a instituição age estrategicamente, tanto no contexto interno quanto no externo, no sentido de fomentar em seus membros, em organizações parceiras e em outros setores municipais, a conscientização ao enfrentamento das situações preconceituosas e discriminatórias relativas ao envelhecimento humano. Portanto, tornando claro que o enfrentamento do idadismo é um objetivo estratégico para o Centro de Convivência.

De acordo com as análises, constata-se relações entre certas estratégias e o enfrentamento aos estereótipos. Uma delas trata de um plano de visitas as escolas de ensino fundamental com o intuito de proporcionar às crianças reflexões sobre as representações negativas do envelhecimento humano. Esta intenção reflete o esforço institucional de minimizar o idadismo futuro, haja vista que os estereótipos são incutidos pela sociedade já nos anos iniciais do processo formativo dando origem a preconceitos e discriminações. Ademais, ainda no sentido de combate a estereotípias negativas, a instituição também apresenta propostas de atividades intergeracionais entre áreas da gestão pública municipal levando em conta a participação de crianças.

Dentre as manifestações de enfrentamento aos preconceitos observa-se o estabelecimento de parcerias com organizações externas que já se relacionem com o público sênior e que apresentem serviços que possibilitem o compartilhamento de práticas alinhadas ao objetivo. Exemplos de organizações parceiras são universidade pública e instituição privada do setor comercial.

Um relação encontrada e muito enfatizada durante a coleta de dados foi a operacionalização de rodas de conversa que têm o objetivo de alinhar os membros em torno do enfrentamento dos preconceitos e também das discriminações, conforme demonstra o excerto a seguir retirado das respostas de uma gestora.

Temos rodas de conversa onde nossos membros desabafam e ouvem os conselhos uns dos outros. Assim, atingimos bons resultados com este procedimento. Trabalha-se muito na questão do enfrentamento e na promoção de capacidades.

Há um forte investimento na promoção de capacidades por meio de apresentações de dança, canto e teatrais, pois generaliza-se a pessoa idosa como incapaz de exercer funções comunicacionais e participativas (NEVES, 2012).

No contexto interpretativo, os membros da instituição frequentemente trazem casos que, segundo os gestores, deixam claras duas das principais demandas no sentido de influenciar o pensamento coletivo relacionado ao idadismo: a conscientização e a capacitação de profissionais da área de transporte, saúde, marketing e do setor bancário. Esses casos geralmente referem-se a acidentes envolvendo pessoas idosas no transportes coletivos, a cidadãos que não respeitam os direitos estabelecidos no Estatuto do Idoso (Brasil, 2018), a carência de serviços geriátricos e gerontológicos além da recepção fria e distante das unidades de saúde, o pequeno corpo tipográfico das embalagens, e por fim, os caixas eletrônicos que não consideram as limitações naturais do envelhecimento. Os trechos das respostas explicitam alguns dos casos.

Os idosos querem comprar alguma coisa, mas não conseguem ler todo o texto do rótulo e nem sabem o que exatamente está dentro daquela embalagem.

Esta questão bancária prejudica várias pessoas deixando-as preocupadas, nervosas e doentes.

Existe uma proximidade com o Conselho Municipal da Pessoa Idosa no sentido de fortalecer reivindicações junto a outras secretarias que possam auxiliar a redução do número desses casos.

Uma restrição do ambiente externo apontada pela gestão do Centro de Convivência foi a ocupação de cargos públicos de confiança, em esferas superiores à instituição, por pessoas sem qualquer formação ou especialização relativas ao envelhecimento. Tal situação pode menosprezar os efeitos do idadismo e dificultar seu enfrentamento (MARQUES et al., 2020).

Por fim, estratégias comunicacionais são usadas como reação a situações vividas pelos membros. Assim, por exemplo, paródias são elaboradas e executadas no sentido de promover reflexões e influenciar mudanças comportamentais relativas ao respeito pelas pessoas idosas. Eventos como o Dia Internacional da Pessoa Idosa e o Junho Violeta, mês instituído pela Organização das Nações Unidas para atividades de conscientização e combate a qualquer tipo de violência dirigida à pessoa idosa, são utilizados também para conscientizar a sociedade sobre os malefícios do idadismo.

Ainda no plano comunicacional, utiliza-se das práticas regulares tais como atividades cognitivas, fortalecimento de vínculos, alongamentos, festas e palestras com assistentes sociais e psicólogas, para enfatizar a importância de perseverar nas atividades sociais.

5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa procurou investigar as relações entre o enfrentamento do idadismo em um Centro de Convivência de Pessoas Idosas e a Gestão Estratégica na perspectiva de seus conceitos da Cultura Interpretativa.

As primeiras relações encontradas mostram foco na contenção do fenômeno em sua origem e, portanto, tratam do combate aos estereótipos negativos do envelhecimento humano por meio de estratégias associadas à integração com crianças do ensino fundamental e às atividades intergeracionais entre setores do município.

Outra importante relação apresenta as rodas de conversa como uma prática institucional que mostra como a organização se posiciona ao ambiente externo, remetendo a estratégia como uma posição coletiva clara (MINTZBERG et. al., 2000).

A promoção de capacidades associada à resistência ao preconceito é uma outra relação que diz respeito a uma manobra que se opõe a generalização da velhice como estado de inatividade.

Em última análise, também há o estabelecimento de relações entre as discriminações vividas e estratégias de contenção do idadismo por meio de propostas de capacitação dos profissionais que prestam serviços às pessoas idosas, parcerias com organizações externas aptas a auxiliar no enfrentamento do fenômeno e, até mesmo, por habilidades lúdicas utilizadas pelos membros da instituição no sentido de criticar situações discriminatórias.

Considerando que o envelhecimento da população nacional está ocorrendo a uma velocidade consideravelmente maior do que a histórica europeia, o número de trabalhadores idosos está crescendo rapidamente no Brasil. Assim, esta pesquisa pretende contribuir com a Gestão Estratégica no sentido de auxiliar na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador em seus anos finais de carreira profissional e de maior produtividade pela retenção de conhecimento tácito essencial. Também intenciona fornecer implicações teóricas por trazer reflexões interdisciplinares entre as áreas de Engenharia de Produção e de Gerontologia.

Esta pesquisa apresenta limitações, pois trata de um único caso e aborda exclusivamente visões da gestão da organização. Assim, pesquisas futuras poderão abranger as percepções dos membros da organização, tratar outras instituições que atendam idosos e adicionalmente ampliar o escopo dando maior foco à gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ANDRIEIEV, I. et al. **Strategic management in healthcare: the impact of strategic decisions on achieving organizational goals and improving the quality of healthcare services.** Multidisciplinary Science Journal, v. 6, 2024.
- APPLEWHITE, A. **This chair rocks: A manifesto against ageism.** Celadon Books, 2019.
- AYALON, L.; TESCH-RÖMER, C. **Taking a closer look at ageism: Self-and other-directed ageist attitudes and discrimination.** European Journal of Ageing, v. 14, n. 1, p. 1-4, 2017.
- BARBOSA, R. L. et al. **Perfil sociodemográfico e clínico dos idosos de um Centro de Convivência.** Revista Kairós-Gerontologia, v. 21, n. 2, p. 357-373, 2018.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466/12, 2012.** Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510/16, 2016.** Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>.
- BRASIL. Congresso Nacional do Brasil. **Lei nº 13.467/2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 14 jul. 2017.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Estatuto do Idoso.** 2018. Disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/530232/estatutodoidoso_1ed.pdf> Acesso: 16/02/2023.
- BRASIL. Congresso Nacional do Brasil. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. Altera o Sistema de Previdência Social e estabelece regras de transição e disposições transitórias.** Diário Oficial da União, Brasília, Sec 1, p.1.DF, 2019.
- DALEN, H. P. V.; HENKENS, K.; SCHIPPERS, J. **Productivity of older workers: perceptions of employers and employees.** Population and Development Review, v. 36, n. 2, p. 309-330, 16 jun. 2010.
- DIONIGI, R. A. **Stereotypes of aging: Their effects on the health of older adults.** Journal of Geriatrics, v. 2015, 2015.
- ECHANOVE-FRANCO, A.; SAN-JOSE, L.; RETOLAZA, J. L. **Design of a protocol model for the integration of social value in strategic management through social accounting.** Social Responsibility Journal, n. ahead-of-print, 2023.
- FILHO, J. F.; HERSCHMANN, M.; PAIVA, R. **Estereótipos e representações midiáticas.** E-Compós, v. 1, n.1, p. 1-25, 2004.
- GEORGE, B. et al. **Strategic management of social responsibilities: a mixed methods study of US universities.** Public Money & Management, v. 44, n. 1, p. 15-25, 2024.
- GONZALEZ, L. M.; SEIDL, E.M.F. **Envelhecimento ativo e apoio social entre homens participantes de um Centro de Convivência para Idosos.** Revista Kairós-Gerontologia, v. 17, n. 4, p. 119-139, 2014.
- HIPPEL, C. V. et al. **Age-Based Stereotype Threat and work outcomes: Stress Appraisals and Rumination as Mediators.** Psychology and Aging, v. 34 n. 1, p. 68-84, 2019.

HORTON S.; BAKER J.; DEAKIN, J. M. **Stereotypes of aging: their effects on the health of seniors in North American society**, Educational Gerontology, vol. 33, no. 12, pp. 1021–1035, 2007.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais. Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira 2022**.

JONES, Marie F. **Strategies for Managing an Aging Workforce**. The Southeastern Librarian, v. 50, n. 4, p. 5, 2003.

KÖSEOGLU, M. A.; YICK, M. Y. Y.; PARNELL, J. A. **The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management**. Journal of Cleaner Production, v. 311, p. 127505, 2021.

LEEDAHL, S. N. et al. **Reducing ageism: Changes in students' attitudes after participation in an intergenerational reverse mentoring program**. Sustainability, v. 12, n. 17, p. 6870, 2020.

LEVY, B. R. et al. **Ageism amplifies cost and prevalence of health conditions**. The Gerontologist, v. 60, n. 1, p. 174-181, 2020.

MARQUES, S. et al. **Determinants of ageism against older adults: a systematic review**. International journal of environmental research and public health. 2020. v. 17, n. 7, 2020.

MARTINS, R. M. L.; RODRIGUES, M. L.M. **Estereótipos sobre idosos: uma representação social gerontofóbica**. Millenium, p. 249-254, 2004.

MCGAHAN, A. M. et al. **The state of the union in the field of strategic management: Great theories. Imperative problems**. Strategic Management Review, v. 3, n. 1, 2022.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, C. F. O. **Estereótipos sobre idosos: representação social em profissionais que trabalham com a terceira idade**. Mestrado. Universidade da Beira Interior, Portugal, 2012.

NG, R.; CHOW, T. Y. J. **Aging narratives over 210 years (1810–2019)**. The Journals of Gerontology: Series B, v. 76, n. 9, p. 1799-1807, 2021.

PETERY, G. A. et al. **Older Worker and poor performance: Examining the association of age stereotypes with expected work performance quality**. International Journal of Selection and Assessment, v. 28, p. 510-521, dez. 2020.

SILVA, M. F. et al. **Ageismo contra idosos no contexto da pandemia da covid-19: uma revisão integrativa**. Revista de Saúde Pública, v. 55, p. 4, 2021.

VIEIRA, R. S. **Idadismo: a influência de subtipos nas atitudes sobre os idosos**. 173 p. Tese de Doutorado – Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2019.

VOSS, C; TSIKRIKTSIS, N; FROHLICH, M. Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Global report on ageism**. Geneva: World Health Organization, 2021.