



Revista de Administração FACES Journal

ISSN: 1517-8900

faces@fumeec.br

Universidade FUMEC

Brasil

Alves Corrêa, Dalila; Gonçalves, Wesley Antônio; Lima dos Santos, Ana Luiza; de Novaes Netto, Arsênio Firmino

IMPACTOS DO BÔNUS DEMOGRÁFICO PARA GESTÃO DE PESSOAS

Revista de Administração FACES Journal, vol. 15, núm. 3, julio-septiembre, 2016, pp. 70-87

Universidade FUMEC

Minas Gerais, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194047338005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# IMPACTOS DO BÔNUS DEMOGRÁFICO PARA GESTÃO DE PESSOAS

## IMPACTS OF BRAZILIAN DEMOGRAPHIC BONUS FOR BUSINESSES AND PEOPLE MANAGEMENT

Dalila Alves Corrêa  
Universidade Metodista de Piracicaba

Arsênio Firmino de Novaes Netto  
Faculdade Atenas

Wesley Antônio Gonçalves  
Universidade Metodista de Piracicaba  
Instituto Federal do Triângulo Mineiro

Ana Luiza Lima dos Santos  
Universidade Metodista de Piracicaba

**Data de submissão:** 09 nov. 2015. **Data de aprovação:**

10 abr. 2016. **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
Universidade FUMEC / FACE, Prof. Dr. Henrique Cordeiro  
Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, Prof. Dr. Luiz Claudio  
Vieira de Oliveira

### RESUMO

Bônus demográfico é um termo que demarca o momento em que a estrutura etária da população produtiva de um país mostra-se plenamente favorável para alavancar o seu crescimento econômico. O presente artigo, de natureza teórico-conceitual, investigou esse fenômeno no cenário brasileiro, focalizando-o no campo da gestão, especificamente, e procurou identificar suas repercussões para as empresas brasileiras e implicações para a gestão de pessoas. Nesse âmbito, buscou-se identificar as ações estratégicas desta gestão para lidar com fenômenos pertinentes à reconfiguração demográfica da força de trabalho no contexto organizacional. Para alcançar esse propósito, foi realizada pesquisa bibliográfica qualitativa nos periódicos Qualis/Capes da área de Administração, correspondente ao período de 2000-2014, bem como em outras fontes relacionadas à referida área. Os resultados do estudo estão expressos em quatro categorias analíticas, as quais podem se constituir em pressupostos para futuros estudos nesse campo: (1) o caráter universal do bônus demográfico; (2) o caráter específico do bônus demográfico brasileiro; (3) os impactos para as organizações; e (4) desafios para a gestão de pessoas e seu caráter estratégico.

### PALAVRAS-CHAVE

Bônus Demográfico. Bônus Demográfico Brasileiro. Transição Demográfica. Gestão de Pessoas. População Ativa.

## ABSTRACT

*Demographic bonus is a term that marks the time when the age structure of the productive population of a country is shown fully favorable to leverage its economic growth. This article, conceptual theoretical nature investigated this phenomenon in the Brazilian scenario focusing on the field of management, in particular, sought to identify its implications for Brazilian companies and implications for management of people. In this context we sought to identify the strategic actions of management to deal with phenomena relevant to the (re) configuration demographic of the workforce in the organizational context. To achieve this purpose was conducted qualitative literature in Qualis/Administration area of Capes, corresponding to the period of 2000-2014, as well as other sources related to that area. The study results are expressed in four analytical categories, which may constitute assumptions for future studies in this field: (1) the universal character of the demographic bonus; (2) the specific character of the Brazilian demographic dividend; (3) the impact for organizations; and (4) challenges for people management and strategic character.*

## KEYWORDS

*Demographic Bonus. Brazilian Demographic Dividend. Demographic Transition. People Management. Active Population.*

## INTRODUÇÃO

Mudanças sociodemográficas são frutos da dinâmica do ciclo de vida de uma população e compreendem ocorrências relacionadas às fases do nascimento, infância, juventude, vida adulta, velhice e morte. São essas fases que constituem e reconstituem a demografia de um povo. A demografia tem como objetivo analisar dados populacionais: crescimento demográfico, emigração, taxa de natalidade, taxa de mortalidade, expectativa de vida, distribuição populacional por áreas, faixas de idade, entre outros (IBGE, 2011).

A atual configuração demográfica da população brasileira responde por um fenômeno social altamente favorável ao crescimento e desenvolvimento do país, o qual vem se manifestando de forma silenciosa nesse

cenário: o bônus demográfico, constituído pelos dois terços da sua população em idade ativa de produção (entre 15 e 64 anos). Essa proporção é uma das mais elevadas da nossa história e vai continuar a crescer, até 2022, segundo dados do IBGE (2011), quando atingirá um pico de 71% de toda a população. A previsão é que, nessa data, o número desses brasileiros passe dos atuais 130 milhões para 147 milhões. Ou seja, será a fase com o maior número de pessoas em vida produtiva na história do país.

Esse cenário abre discussões e oportunidades para todos os campos da atividade humana e, dentre elas, no presente artigo, de natureza teórico-conceitual, identificamos o potencial de desenvolvimento para os negócios, uma vez que o Brasil poderá contar com uma população ativa disponível

para alavancar a produção de bens e serviços, mas também para consumi-la intensamente. Igualmente, mostra-se a geração de novas oportunidades de trabalho para essa população. No contexto dos negócios, interessa-nos refletir, de modo particular, sobre os desafios dessa realidade sobre a gestão das empresas, que terão de gerenciar um diversificado contingente sócio-cultural-demográfico de trabalhadores.

Estudos que nascem a partir das mudanças demográficas de um país, e que estabelecem relações com outros campos de conhecimento, podem contribuir para a geração de informações e dados que servirão de base para a definição de políticas sociais governamentais, para mostrar a evolução da qualidade de vida das pessoas e, também, para orientar as indústrias, organizações, profissionais e prestadores de serviços na produção e distribuição de bens, produtos e serviços. O benefício de tais estudos ocorre, principalmente, sobre os processos de decisão relacionados ao aspecto “pessoas”, sendo possível considerar uma relação entre a gestão das empresas e as questões demográficas de um país.

Ao associar o fenômeno do bônus demográfico ao campo da gestão de pessoas nas organizações, identificamos, dentre outros aspectos, uma oportunidade para investigar as implicações da configuração demográfica dos trabalhadores para a gestão de pessoas, enquanto área organizacional responsável pela administração dos recursos humanos.

O presente artigo abrange apenas a primeira parte de um estudo maior, realizado num projeto de iniciação científica, do período 2013-2014, aqui representado pela revisão bibliográfica do tema bônus demográfico, direcionado para a sua gestão no

contexto empresarial. Não se trata de um estudo bibliométrico, mas de um estudo teórico conceitual, que, na sua primeira fase, se ocupou de explorar a literatura versada para as duas abordagens: bônus demográfico e gestão com um foco mais fechado para a gestão de pessoas. Na sua segunda fase (aqui não apresentada), o estudo se ocupou de identificar, na literatura, *cases* empresariais que relatassem as estratégias de gestão adotadas pelas empresas, para lidar com os desdobramentos do bônus demográfico para a administração dos seus recursos humanos. Nessa fase, procurou-se explorar questões relacionadas ao envelhecimento do trabalhador, convívio laboral entre gerações, emprego na terceira idade, etarismo, dentre outros aspectos.

Assim, neste artigo, priorizamos a apresentação do resultado da referida revisão que abordou, em específico, um levantamento das publicações, na área da Administração, a fim de conhecer melhor como o bônus demográfico tem sido abordado na gestão de negócios, tomando-o na sua íntegra, e não pelos seus desdobramentos anteriormente comentados.

Como ponto de partida, o artigo apresenta o conceito e o contexto do fenômeno bônus demográfico para, depois, posicioná-lo no contexto brasileiro, seja em relação aos impactos que ele gera para a sociedade e as organizações, seja no âmbito dos desafios que lança para a gestão de pessoas.

Comumente, a literatura da gestão, que aborda questões relativas à transição demográfica, concentra-se sobre uma dinâmica econômica voltada para a gestão pública, pela lente das políticas públicas, crescimento econômico, idade produtiva, recolhimento de impostos, salários pagos,

investimentos, poupança, dentre outras temáticas (BRITO, 2007; KIELING, 2009; SEBOLD, 2011). Entretanto, outras publicações tratam o desdobramento dessa transição em temáticas do tipo já mencionado, com maior ênfase para envelhecimento do trabalhador; condições de trabalho para a terceira idade; etarismo, ressignificado do trabalho; relações de trabalho; preconceitos; diversidade geracional, dentre outros (LOTH; SILVEIRA, 2014; LOCATELLI; FONTOURA, 2013; MARRA; MARQUES; MELO, 2010; PUENTE-PALACIOS, 2008; AMARO; MEIRA, 2006).

A metodologia utilizada foi a revisão da literatura, que, de acordo com Severino (2000), reporta e avalia o conhecimento produzido em pesquisas prévias, destacando conceitos, procedimentos, resultados, discussões e conclusões relevantes para o estudo. A busca de material bibliográfico seguiu procedimento metodológico com critérios desenhados para o processo de buscas do descritor-chave “bônus demográfico” e também “*demographic bonus*”, realizadas no modo *on-line* nas seguintes fontes: (a) periódicos Qualis Capes A e B da área 27 – Administração, Contabilidade e Turismo; (b) eventos da AnPAD – Associação Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração; (c) bases de dados para pesquisa (Scielo, bibliotecas digitais, IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações; Rede Sirius; (d) Portal Domínio Público; (e) *Web of Science*; (f) sites institucionais e governamentais, como IBGE, BNDS e IPEA; (g) relatórios de pesquisa e revistas especializadas. Este processo foi realizado primeiramente em outubro de 2013, repetindo-se também em junho de 2014 e, adotou os seguintes

procedimentos para acesso aos periódicos: (a) busca dos periódicos da área 27 da Capes, a qual engloba os cursos de Ciências Contábeis, Turismo e Administração; (b) seleção de periódicos Qualis Capes da área 27 disponíveis *on-line*; (c) busca de artigos em periódicos *on-line* nacionais da referida área e classificados nos extratos Qualis/Capes A1, A2, B1, B2 e B3; (d) busca do termo bônus demográfico na opção “em todo texto” dos artigos constantes da coleção do periódico. Todo o processo de busca cobriu o período 2000-2014.

Enfatiza-se que a opção em adotar um único descritor, o “bônus demográfico”, foi propositalmente mantida ao longo do processo de mapeamento, visando a manter o foco do estudo, e desviando-se dos desdobramentos que ele gera em termos de temáticas de pesquisa.

### **Bônus demográfico e a transição demográfica no Brasil**

É cada vez mais recorrente a discussão sobre o fenômeno intitulado pelos demógrafos de bônus demográfico, também conhecido por “janela de oportunidades”. Devido às suas contribuições para diversos campos e aspectos da sociedade, esse fenômeno é caracterizado, geralmente, por uma população em idade ativa (PIA) maior do que o número de pessoas que dependem da produção dessa população. A população em idade ativa compreende pessoas com idade entre 15 e 64 anos, consideradas aptas ao trabalho (o que não indica necessariamente que elas estejam trabalhando) e, que dão sustentação para as pessoas inativas que dela dependem, os idosos e as crianças. A razão, entre os que produzem e os que dependem dessa produção, é chamada de razão de dependên-

cia. Assim, no bônus demográfico, a razão de dependência em uma população é menor (BRITO, 2007; ALVES, 2008).

O bônus demográfico está estreitamente relacionado à transição demográfica. O demógrafo Alves (2008) ressalta que a transição demográfica compreende a mudança na pirâmide etária de uma dada população, que passa de uma situação equilibrada em termos de crescimento, com altos níveis de fecundidade e mortalidade, para uma situação de baixos níveis, tanto de fecundidade quanto de mortalidade, e um crescimento estável.

Ao se refletir sobre o caráter finito do bônus demográfico, uma questão deve ser esclarecida: se um bônus é temporário, quanto tempo ele durará? Não existe consenso na resposta a essa pergunta, pois os critérios para estabelecer o tempo de tal fenômeno diferem entre os demógrafos, de um país para outro. Assim, o seu período de duração é determinado em função de critérios metodológicos empregados para determiná-lo. Diante das diferentes possibilidades metodológicas apresentadas, trataremos de forma abreviada tal questão, esclarecendo apenas duas formas de medição de caráter demográfico.

De acordo com Alves (2008), a divisão de população da ONU utiliza o percentual de crianças e adolescentes, para definir o início do bônus demográfico, e o percentual de idosos, na mesma população, para determinar o seu fim. Desse modo, o bônus seria iniciado quando o contingente de crianças e adolescente da população estivesse abaixo de 30% e terminaria quando o percentual de idosos ficasse acima de 15% da população.

Para determinar a duração do bônus, Alves (2008) compara o percentual da Po-

pulação em Idade Ativa (PIA) com o percentual de Razão de Dependência (RD). Assim, o início do bônus ocorreria quando a percentagem da PIA se apresentasse igual ou maior que a percentagem da RD. Já o seu fim aconteceria quando esta situação se invertesse, ou seja, quando a percentagem da PIA fosse igual ou menor que a percentagem da RD.

De acordo com Alves (2008), o Brasil está no meio do processo de transição demográfica e, para o período 2000-2030, estima-se que a taxa do crescimento demográfico brasileira fique em torno de 0,8% e chegue a 0,4% em 2030. Ainda de acordo com o autor, a população brasileira alcançou o nível de reposição em 2003. O nível de reposição é atingido quando a taxa de fecundidade alcança 2,1 filhos por mulher, taxa que, se mantida no longo prazo, mantém a população estacionária, isto é, sem crescimento ou decréscimo do número de habitantes. Assim sendo, é irrefutável a desaceleração do ritmo do crescimento populacional brasileiro.

O primeiro efeito da transição demográfica é a redução das taxas de dependência demográfica, as quais, no Brasil, entre 1950 e 1965 aumentaram, chegando a 90 pessoas “dependentes” para cada 100 pessoas em idade produtiva. Com a queda da fecundidade, essa taxa foi se reduzindo ao longo do tempo e deverá permanecer em seu valor mais baixo entre 2015 e 2025. Percebe-se ainda que, a partir de 2025, as taxas de dependência voltarão a se elevar no Brasil, devido principalmente ao envelhecimento da população (ALVES, 2004).

Segundo Sebold (2011), na década de cinquenta, havia a proporção de 1,24 adultos para sustentar um indivíduo dos estratos referentes às crianças e aos idosos. Pela



estrutura piramidal atual (2011), o índice passou para 2,08 adultos para sustentar os demais. Quanto à PIA, hoje, 67 de cada 100 brasileiros estão em idade produtiva: eram 58 em 1980. Já as crianças e adolescentes, que antes eram 38 de cada 100 brasileiros, são hoje 26 de cada 100, enquanto a população idosa, de acordo com o Banco Mundial (2011), irá mais do que triplicar nas próximas quatro décadas, de menos de 20 milhões, em 2010, para aproximadamente 65 milhões, em 2050.

Ferreira (2012) prevê que, no auge do bônus, haverá 7 brasileiros em idade produtiva para cada dependente de tal produção - situação que abrirá uma janela de oportunidade única no que diz respeito à economia. Com a diminuição da população dependente, a PEA pode reduzir gastos com dependentes, ampliar os níveis de poupança e viabilizar o investimento produtivo, estimulando assim o desenvolvimento econômico e social. Uma população mais madura tende a dar mais atenção ao pagamento de impostos, por exemplo, assegurando comportamento consistente das receitas públicas.

Tendo em mente que o bônus demográfico não durará para sempre, sendo suas oportunidades passageiras, o fenômeno se torna um desafio no nível da esfera governamental e no da esfera empresarial. Para o governo, os desafios estão no âmbito das políticas públicas que deverão ser implantadas e, de certa maneira, que considerem: (a) um número maior de pessoas em idade ativa; (b) um número menor de crianças, e: (c) uma população idosa em crescimento. Por parte das empresas, caberia o enfrentamento dos desafios de aproveitar, da melhor maneira possível, o grande número de pessoas em idade produtiva, no mercado de trabalho.

No interior das empresas, os desafios estão relacionados, dentre outros, aos aspectos das políticas de gestão de pessoas, pois os líderes terão que lidar com diferentes perfis sócio-cultural-demográficos de trabalhadores, já que estarão compartilhando o mesmo espaço de trabalho diferentes gerações: desde jovens recém-ingressos na vida produtiva, até indivíduos da terceira idade, em fase de finalização dessa etapa da vida. Aproveitar o potencial desse contingente e gerar ganhos em competitividade, a partir do seu capital humano, é o principal desafio para as empresas neste período (CALZA, 2013).

### **Visão econômica do bônus demográfico**

Conforme anteriormente comentado, a atual configuração demográfica da população brasileira evidencia ótimas oportunidades de desenvolvimento econômico para o país. Autores como Kieling (2009) e Brito (2007) raciocinam sistemicamente que, com uma PEA (População economicamente ativa) maior, podem-se vislumbrar oportunidades potenciais de aumento de produção e, com uma razão de dependência menor, a população poderá poupar mais. Com uma poupança maior, o país poderá investir mais em infraestrutura e em políticas públicas que garantam o bem-estar da população e uma sustentabilidade econômica para o período em que a população se tornará cada vez mais envelhecida.

O caráter econômico do bônus demográfico aponta para um maior crescimento da produção de bens e serviços, o que implicará em um aumento do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Além do aumento de produção, deverão aumentar também os investimentos em poupanças, pois, com

menos pessoas dependendo de seus salários, os indivíduos tenderão a poupar mais. No entanto, essa onda de empolgação não pode obscurecer o caráter da temporalidade do fenômeno, pois, de um bônus demográfico, o país viverá um ônus demográfico em função do aumento do envelhecimento da população.

Nessa linha, têm surgido análises macroeconômicas sobre como o Brasil está aproveitando esse momento demográfico tão importante. Estimativas feitas pelo corpo técnico do Instituto Brasileiro de Economia, da Fundação Getúlio Vargas (IBRE), em 2011, indicaram que a contribuição do bônus demográfico (apenas a parcela relativa à oferta de trabalho) ao crescimento do PIB per capita do Brasil, entre 1981 e 1999, foi de 0,4 pp ao ano, e reduziu-se a 0,3 pp ao ano, entre 1999 e 2009. O bônus demográfico brasileiro, sob a ótica do reforço à poupança, provavelmente teve uma contribuição pequena – ao menos ao longo das últimas décadas (BARROS, 2011).

Conforme discutiu Brito (2008), a reflexão das contribuições do bônus demográfico brasileiro deve englobar a duração da transição demográfica, que assemelhará rapidamente o Brasil, pelo menos nas condições demográficas, a países desenvolvidos, porém com condições sociais e econômicas muito distantes dos países em desenvolvimento, o que ressalta ainda mais a necessidade de tomada de políticas públicas que venham a garantir o melhor aproveitamento deste momento demográfico único, para o país.

De acordo com Brito (2008), as políticas públicas eficientes nesse sentido deverão envolver questões como educação, saúde, infraestrutura e, principalmente, a redução das desigualdades sociais, já que a transição

demográfica é fortemente condicionada pelas graves desigualdades sociais existentes no Brasil, por uma simples questão: o declínio da fecundidade brasileira acontece de maneira diferenciada nos estratos da população. A decisão de reduzir as famílias partiu, inicialmente, das camadas mais abastadas da sociedade, e, posteriormente, as camadas mais pobres seguiram essa escolha. Dessa maneira, o envelhecimento da população é mais acentuado nas camadas mais altas, e por consequência, as classes sociais menos favorecidas detêm uma maior proporção de jovens.

A originalidade da transição demográfica brasileira vai além do que já foi mencionado, uma vez que ela lança um desafio para o país: o de enriquecer antes de envelhecer. Na verdade, conforme comenta Brito (2008), a transição impõe esta realidade ao Brasil, além de tomar medidas para garantir que as possibilidades oriundas do bônus demográfico sejam aproveitadas. O país deve se ater às diferenças de tempo e consequência da transição demográfica pelo território nacional, já que o Brasil é um país-continente, com sérias desigualdades sociais e territoriais.

### **Bônus demográfico brasileiro e o mercado de trabalho**

A primeira e mais importante implicação do bônus demográfico no mercado de trabalho é o aumento da PIA, período em que é maior o número de pessoas aptas a trabalhar, pelo menos no que diz respeito à idade ativa (de 15 a 64 anos). Outra implicação se refere à maior participação das mulheres no mercado de trabalho, devido principalmente à queda de fecundidade, e também o aumento da participação dos idosos no mercado de trabalho, que,



mesmo aposentados, por vontade própria ou necessidade, continuam ativos. Assim, percebe-se que a estrutura etária da população tem grande influência sobre o mercado de trabalho (ALVES; VASCONCELOS; CARVALHO, 2010).

O bônus demográfico, em especial, impacta o mercado de trabalho na medida em que o aproveitamento do mesmo, para o crescimento econômico, se traduz na capacidade de absorção da PIA pelo mercado. Assim, o bônus demográfico impactará a oferta de trabalho que deverá crescer, uma vez que a PIA aumentará. A oferta de trabalho é definida pelas pessoas que estão ocupadas e por aquelas que estão à procura de trabalho, sendo a idade o seu fator determinante. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) considera que a vida laboral ocorre na faixa etária de 16 a 65 anos. Além da idade, outros fatores como legislação, cultura, ciclos econômicos e política podem afetar a oferta de força de trabalho (IPEA, 2006).

De acordo com Paiva e Wajnman (2005), no caso brasileiro, torna-se necessário estimular a geração de emprego feminino, a eliminação da discriminação no mercado de trabalho e a extinção do trabalho infantil, bem como reduzir o tamanho das atividades informais de trabalho – isto é, promover a formalização do emprego – e o desemprego.

Rigotti (2012) defende que um bom aproveitamento, pelo mercado de trabalho, da mão de obra disponível, durante o bônus demográfico, só será possível com investimentos no sistema educacional brasileiro. O fato de as famílias terem optado por número reduzido de filhos facilita a inserção destes no mercado de trabalho, além de aumentar a produtividade. O me-

nor número de filhos favorece a saúde materna, bem como a participação feminina na força de trabalho, que, por sua vez, melhora economicamente as famílias e a sociedade. Essa dinâmica requer que o governo esteja atento às crescentes exigências do mercado de trabalho, cada vez mais complexas. Impõe-se, assim, a ampliação da escolaridade dos jovens, maior acesso à educação e formação técnica e profissional.

O efeito do bônus demográfico, combinado à tendência recente de relativa estabilidade das taxas de atividade dos idosos, resulta no crescimento da participação dos trabalhadores, acima de 60 anos, na força de trabalho brasileira. No entanto, à medida que os indivíduos envelhecem, as melhores chances de permanecer ativos pertencem aos mais bem qualificados, aos de melhor escolaridade e, sobretudo, aos que não estão envolvidos em atividades manuais. A tendência de crescimento da oferta de trabalhadores idosos, somada às precárias perspectivas de ampliação da cobertura do sistema previdenciário, estabelece a importância de se planejar cuidadosamente políticas específicas para esse segmento de potenciais trabalhadores, que sejam formuladas a partir do conhecimento prévio das especificidades da atividade do idoso (WAJNMAN; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2004).

### **Bônus demográfico brasileiro e as organizações empresariais**

As organizações devem sempre estar atentas às mudanças que ocorrem no cenário demográfico do país em que atuam ou desejam atuar, pois o fenômeno bônus demográfico gera vantagens e desafios para elas. Enfrentar essa nova realidade exigirá adaptações para que se mantenha a competitividade, tarefa que pode, à primeira vista,

parecer fácil de ser administrada para aquelas organizações que já estão habituadas a adaptações. Porém, o bônus demográfico brasileiro conta com algumas sutilezas que, se mal administradas, podem se constituir em um grande problema (CALZA, 2013).

Os ambientes internos das organizações estarão cada vez mais permeados pelas diferenças biográficas, culturais e educacionais dos indivíduos e os gestores terão de lidar com um capital humano diversificado, incluindo jovens, adultos e idosos convivendo em um mesmo espaço. O desafio será gerenciar essa realidade, de forma a aproveitar o potencial de cada grupo etário. Nesse contexto, a gestão de pessoas das empresas deverá estar atenta às questões socioculturais-demográficas do seu público interno, já que, com uma PIA tão grande, seria inevitável o confronto interno entre diferentes perfis etários.

Segundo o vice-presidente de operações da DBM Brasil e América Latina, José Augusto Figueiredo, em 2020, as cinco gerações estarão em idade produtiva ao mesmo tempo: os *baby boomers*, os X, Y, Z, e a geração milênio, nascida nos anos 2000 (GÓMEZ, 2012). De acordo com Gomez, o principal desafio interno das organizações será o de construir ambientes facilitadores da interação entre esses grupos, de modo que a diferenciação do capital humano da empresa traga ganhos em termos de competitividade, pela combinação das ideias inovadoras dos jovens profissionais e da experiência dos profissionais mais vividos.

Apesar de o mercado de trabalho dispor de uma grande quantidade de mão de obra, Gómez (2012) chama a atenção para o aspecto da sua baixa qualificação. Caberá às empresas formar essa massa de trabalhadores, de acordo com suas necessidades

e interesses. Deverá intensificar e variar a oferta de programas de treinamento e desenvolvimento, entendida como capacidade competitiva da empresa. Poderá assim garantir a retenção de seu pessoal, uma vez que a nova geração de profissionais está muito preocupada com o desenvolvimento de sua própria carreira e, em segundo plano, com a carreira que a organização precisa ter para continuar operando.

Outro desafio, segundo Fontoura e Piccinini (2012), será o envelhecimento da população que, conseqüentemente, acarretará em envelhecimento da oferta de trabalho e, como já comentado, a gestão de trabalhadores idosos deve ser diferenciada da gestão de trabalhadores jovens e adultos. Os trabalhadores idosos necessitam de uma atenção especial para continuarem produtivos. Nesse contexto, ações como treinamento contínuo, flexibilidade no trabalho e atenção à saúde seriam mais adequadas a esse perfil etário.

De acordo com Fontoura e Piccinini (2012), apesar do crescimento da produção bibliográfica sobre etarismo nas organizações, existe falta de publicações acadêmicas tratando, em especificidade, de *cases* sobre implantação de políticas, estratégias, processos e práticas de gestão em organizações brasileiras voltadas exclusivamente para esse fenômeno, o que faz sugerir que ele ainda não se constitui uma preocupação prioritária e estratégica das empresas e também da pesquisa no campo da gestão de pessoas.

Apoiados numa pesquisa realizada pela Walker e Malatest e Associados (2003), Fontoura e Piccinini (2012) apontam que os desafios da gestão de pessoas, em relação ao envelhecimento dos trabalhadores, se pautam nos seguintes aspectos: planejamento da força de trabalho; retenção dos

trabalhadores mais idosos; trabalho flexível; estratégias de saúde, segurança, e ergonomia; práticas diferenciadas de recrutamento, seleção e recompensa; políticas de treinamento, desenvolvimento e promoção; e condições diferenciadas nas relações e no ambiente de trabalho.

De acordo com a pesquisa Envelhecimento da Força de Trabalho no Brasil, realizada em conjunto pela PwC e FGV-EAESP (2013), as organizações não estão preparadas para o cenário que mostra o envelhecimento da força de trabalho. Os principais resultados dessa pesquisa resumem-se na seguinte consideração: os profissionais mais velhos ainda não são vistos como uma alternativa para lidar com a escassez de talentos qualificados, e é muito incipiente a cultura da transferência de conhecimento e experiência entre os profissionais mais jovens e os mais experientes.

Uma das mais importantes mudanças, que precisa ser considerada para integrar os profissionais mais velhos à força de trabalho das empresas, de acordo com os resultados da pesquisa da PwC e FGV-EAESP (2013), é o caráter cultural, de que devem ser eliminados os preconceitos e estereótipos. Deve-se ainda analisar as vantagens da presença de profissionais mais experientes nas empresas, sendo as principais: (1) a experiência, comprometimento e senso de responsabilidade; (2) capacidade de disseminar a cultura e os comportamentos organizacionais aos mais jovens, além dos ganhos de produtividade. Além disso, a permanência de profissionais mais experientes nas organizações pode ser um caminho para enfrentar o “apagão de talentos”, termo utilizado para denominar a relevante falta de pessoal qualificado, em todos os patamares de trabalho, que atualmente

vem sendo vivenciado pelas organizações de todo o mundo (PwC; FGV-EAESP, 2013).

Quanto às desvantagens da permanência de profissionais mais experientes nas organizações, a pesquisa apontou: (1) ritmo lento para absorver inovações quando comparados aos mais jovens, (2) maior dificuldade em lidar com novas tecnologias, (3) baixa flexibilidade e adaptação às mudanças, (4) a acomodação por conta da aposentadoria, (5) o atraso no desenvolvimento do jovem, já que, com a presença de profissionais mais experientes, poderá ocorrer certa predisposição empresarial a conceder maiores responsabilidades a esses profissionais, deixando os jovens com trabalhos mais triviais (PwC; FGV-EAESP, 2013). No entanto, trata-se de considerações que podem ser amenizadas ou até corrigidas a partir do estabelecimento de políticas, estratégias e ações adequadamente planejadas para o comportamento humano em contexto de trabalho.

Para Calza (2013), a saída para uma convivência harmônica entre trabalhadores idosos e os mais jovens, que aproveite o melhor de ambos os lados, é dar aos veteranos o papel de mentores dos jovens talentos, conforme os especialistas. Assim, o principal benefício da presença dos mais velhos seria aplicar sua experiência para ajudar os menos experientes a se desenvolverem. Na definição do Instituto Brasileiro de *Coaching*, o *mentoring* é uma espécie de tutoria, em que um profissional mais velho e mais experiente orienta e compartilha experiências e conhecimentos com profissionais mais jovens, que estão iniciando no mercado de trabalho ou numa empresa, no sentido de dar-lhes orientações e conselhos para o desenvolvimento de suas carreiras.

Os empresários brasileiros devem ficar atentos a essa nova realidade da força de trabalho, encontrando maneiras de reter esses trabalhadores e mantê-los ativos por mais tempo, já que, como sinaliza a dinâmica populacional brasileira, a oferta de trabalhadores jovens não será suficiente para repor estes trabalhadores. Outra questão se refere às competências que os funcionários mais idosos adquiriram ao longo de suas carreiras profissionais e que, em alguns casos, não se substituem pelas aptidões de funcionários mais jovens.

Adaptar a gestão de pessoas aos trabalhadores idosos não deve ser encarada por parte das organizações somente como uma forma de se adequar à nova realidade demográfica, mas como uma estratégia competitiva. Esse perfil de trabalhador oferece à organização competências adquiridas ao longo de sua carreira profissional, e que os distingue dos demais perfis de trabalhadores. Além de haver evidências empíricas sobre o fato de eles terem menor índice de absenteísmo e de acidentes de trabalho, de serem indivíduos menos estressados, de serem menos avarentos por crescimento e carreira no curto prazo, são também pessoas com uma relação profissional mais equilibrada (FONTOURA; PICCININI, 2012).

No que diz respeito ao ambiente externo às organizações, de acordo com Ferreira (2013), o desafio será produzir produtos e ofertar serviços para um novo perfil de consumidores, independentemente do tipo de negócio, uma vez que a população brasileira contará com um número reduzido de crianças e jovens, em contrapartida com uma população de adultos e, em curto espaço de tempo, um número maior de idosos. Para se adaptar a essa nova realidade,

as empresas que destinam seus produtos ao público infantil, por exemplo, poderão mudar ou ampliar a oferta de seus produtos para a população adulta, sendo que as organizações que atendem o público adulto e idoso também deverão se adaptar.

Adequar produtos e serviços, de acordo com as mudanças demográficas da população, sempre foi preocupação das empresas durante o bônus demográfico registrado em outros países e não deve ser diferente no Brasil. Uma das mais notáveis implicações desse fenômeno é o aumento do poder de geração de riqueza da população, que, com menos pessoas dependendo de sua renda, poderá gastar mais. Sob essa perspectiva, as pessoas estarão dispostas a comprar produtos com um maior valor agregado, além de serviços. Assim, o mercado de produtos de luxo poderá experimentar um grande crescimento, bem como instituições privadas de educação e saúde (FERREIRA, 2013).

## PRINCIPAIS RESULTADOS

A partir da revisão bibliográfica realizada dentro do escopo que o estudo teve, optamos por apontar os resultados mais relevantes da referida revisão, desdobrando-os em quatro categorias analíticas, que podem se constituir em referências para futuros estudos: (1) o caráter universal do bônus demográfico; (2) o caráter específico do bônus demográfico; (3) os impactos para as organizações; e (4) desafios para a gestão de pessoas e seu caráter estratégico.

### O caráter universal do bônus demográfico

Trata-se de um fenômeno social que está estreitamente relacionado à transição demográfica da população de um país,

em função da mudança que acontece na sua pirâmide etária, ao passar de uma situação equilibrada (em termos de crescimento com altos níveis de fecundidade e mortalidade), para uma situação de baixos níveis de fecundidade e de mortalidade e um crescimento estável.

Uma vez que ele se liga à demografia, o seu conceito é universal, pois incide sobre o período em que uma dada população apresenta uma proporção maior de indivíduos com idade produtiva (variando entre 15 a 64 anos) e a população de crianças e idosos é relativamente menor, favorecendo assim a formação de um bônus. Logo, a configuração do bônus é função do comportamento da natalidade e da qualidade de vida de um país.

As distinções verificadas na sua ocorrência (enquanto fenômeno) estão relacionadas ao momento em que ele acontece, inicia e finda. Excetuando as suas implicações de natureza cultural, econômica e política, as implicações universais são aquelas que se observam em todas as nações, com nuances de similaridades e diferenciações, podendo ser:

- o aumento da População em Idade Ativa (PIA), com a diminuição do número de crianças e adolescentes e, após certo período, o aumento da população idosa – isso porque as trajetórias das dinâmicas populacionais, no caráter de crescimento e composição populacional apresentam comportamentos semelhantes,

- redução da razão de dependência, ou seja, da proporção entre os indivíduos que produzem e os que dependem dessa produção,

- maior disponibilidade de renda dos trabalhadores, já que estes têm menos dependentes, o que pode favorecer a poupança doméstica,

- maiores oportunidades no mercado de trabalho para idosos,

- propensão ao aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, em razão da opção pela baixa natalidade.

- Quanto às suas implicações nos setores como economia e educação, isso depende das peculiaridades de cada país, como a cultura, e, principalmente, da adoção de políticas públicas eficientes, no sentido de maximizar as oportunidades oriundas da situação demográfica favorável.

### **Especificidades do bônus demográfico no Brasil**

- Ausência de consenso em relação ao tempo de sua duração (início e fim), em função dos parâmetros utilizados para sua medição: (1) o início do bônus ocorreria quando o contingente de crianças e adolescente da população estivesse abaixo de 30% e terminaria quando o percentual de idosos ficasse acima de 15% da população, segundo os parâmetros da divisão de população, da ONU; e, (2) o início do bônus aconteceria quando a percentagem da PIA fosse igual ou maior que a percentagem da RD; já o seu fim aconteceria quando esta situação se mostrasse invertida: segundo parâmetros de demógrafos, como o brasileiro José Eustáquio Diniz Alves do IBGE;

- Quanto ao período da sua ocorrência (época em que se registra o fenômeno), também se registram divergências, principalmente quanto às datas de início e de término. As projeções de seu início oscilam entre os anos de 1940 a 1960, sendo que o seu fim estaria no período entre 2030 e 2055;

- No Brasil, o aproveitamento das oportunidades oriundas do bônus está condicionado à formulação de políticas públicas, as quais deveriam se pautar sobre o seguin-



te aspecto: a população brasileira está se constituindo sobre um menor número de crianças e adolescentes, um maior número de adultos e um crescimento cada vez mais acentuado da população idosa;

- Uma das principais questões que devem entrar na pauta dos formuladores de políticas públicas, e que se constitui também num dos principais distintivos do Brasil (em relação a outros países), diz respeito às desigualdades sociais e regionais brasileiras, consideradas barreiras para o aproveitamento máximo das oportunidades oriundas do bônus demográfico, principalmente no que diz respeito aos entraves do desenvolvimento econômico sustentável;

- O bônus demográfico cria uma condição excepcional para o incremento da poupança doméstica, com repercussões no poder aquisitivo da população ativa;

- As questões relacionadas à erradicação das desigualdades sociais e à infraestrutura também são referências para os investimentos de empresas estrangeiras;

- Face às projeções do aumento da população idosa brasileira, faz-se necessário reavaliar a questão previdenciária, visto que o sistema previdenciário atual já opera com déficits;

- Investimento na educação básica e profissionalizante é uma demanda a ser priorizada, pois dele dependerá a qualidade da população em idade ativa brasileira.

### **Impactos do bônus demográfica para as organizações**

- As implicações repercutem em nível interno e externo às organizações e estabelecem relações diretas com os níveis de competitividade organizacional. Internamente, os desafios instigam o atendimento da configuração do perfil sociodemográfico

do trabalhador, marcadamente formado por gerações distintas, com necessidades, visões e comportamentos diferenciados. Externamente, a configuração demográfica impõe desafios estratégicos para a gestão estratégica das empresas em relação à produção e oferta de produtos e serviços;

- Quanto aos impactos decorrentes do aproveitamento do bônus, as opiniões dos especialistas se dividem, prevalecendo estimativas mais negativas do que positivas. Os motivos dos pessimistas fundamentam-se na descrença com os governantes brasileiros em relação à baixa consideração que estes atribuem aos impactos da transição demográfica, denotando a ausência de políticas específicas. Em relação às empresas, pode-se também observar a falta de políticas organizacionais de longo prazo para tratar o planejamento estratégico de recursos humanos nas organizações. Aqueles que se mostram otimistas se baseiam nas projeções que indicam que a população brasileira ainda crescerá até 2030.

### **Apontamentos sobre a gestão de pessoas e seu caráter estratégico**

- Com o advento do bônus demográfico e suas repercussões na força de trabalho, caberia à gestão de pessoas a função de desenvolver políticas, processos e práticas estrategicamente desenhadas para a realidade do seu contingente de recursos humanos, o qual vem se apresentando cada vez mais cultural, social e etariamente diversificado.

A evolução das funções da área de gestão de pessoas tem sido observada no campo das teorias organizacionais, iniciando-se pelo rompimento com a visão clássica da administração, que concebia o ser humano como fonte de custo, passando pela abordagem sistêmica e contingencial, por meio



da inserção de atividades mais dinâmicas e menos burocráticas e, mais atualmente, pelo desenvolvimento do papel de parceiro estratégico da organização. Para se efetivar essa posição, deverá se desenvolver no sentido de ser capaz de lidar com as características da força de trabalho que está e estará, nas organizações brasileiras, sob o efeito da transição demográfica que o país vive.

- O atendimento desse desafio impõe novas concepções para uma gestão de pessoas sustentável por políticas constituídas nas fronteiras de outros conhecimentos, tais como a economia e a sociologia do trabalho, além das áreas clássicas, como a psicologia organizacional e a pedagogia.

- Diante da indiscutível dependência das organizações pelo desempenho humano para a obtenção de excelentes resultados (pelo fato de o comportamento das pessoas no trabalho ser capaz de interferir na preservação e na agregação de valor das empresas) é que surge a necessidade de gerenciamento do comportamento humano, no sentido de maximizar as contribuições dos recursos humanos no alcance dos objetivos organizacionais – realidade que se acentua muito quando se trata das questões trazidas pelo bônus demográfico, tais como a diversidade sócio cultural das gerações atuantes no contexto de trabalho e o envelhecimento da população de trabalhadores brasileiros.

Além disso, deve-se considerar que a incrementação da complexidade dos negócios, na esfera da gestão, dos processos e dos indivíduos se torna função de padrões comportamentais coerentes com esse incremento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que as transformações demográficas dizem respeito às mudanças ocorridas na composição da população, e que

as empresas, por sua vez, compõem-se a partir de pessoas para realizarem seus processos, visando ao sucesso dos seus negócios, pode-se admitir a existência de uma relação direta entre empresas e cenário demográfico, não somente em função da sua necessidade por pessoas, mas também de clientes e consumidores que também estão inseridos neste cenário.

O aumento do contingente de pessoas em idade ativa, evidenciado pelo bônus, sinaliza para a oportunidade de as empresas se fortalecerem no que diz respeito à composição do seu pessoal. Porém, o bônus demográfico brasileiro detém algumas sutilezas que, se não observadas, podem ser determinantes para a perda da competitividade das organizações.

Quanto aos colaboradores, chama-se a atenção para o fato de que a quantidade de pessoas não se reflete em qualidade profissional. Nesse sentido, é cada vez mais comum, no caso brasileiro, a organização assumir papel de centro da formação profissional. Vale ressaltar que tal formação não deve ser encarada como um custo, mas antes como um investimento em desenvolvimento do capital humano, que, como já observado, está se tornando o grande diferencial competitivo das organizações.

Outro impacto do bônus demográfico a ser considerado no âmbito organizacional é a crescente participação de indivíduos idosos na massa de trabalhadores. Esses idosos, por apresentarem características peculiares, devem ser gerenciados de forma diferente quando comparados aos indivíduos adultos e jovens. A administração desse contingente deverá se pautar no conhecimento enraizado que eles portam e menos em perspectivas de contribuições futuras para as organizações, além de ques-

tões que ultrapassam o contexto organizacional, como os aspectos que se referem à saúde desses trabalhadores.

As questões demográficas sempre estabeleceram relações com o mundo das organizações. No entanto, no Brasil, sob o efeito do bônus demográfico, elas ganharam novos contornos por serem mais radicais e oferecerem grandes oportunidades, ao mesmo tempo em que

implicam sérios desafios. Nesse contexto, para que as empresas permaneçam competitivas no mercado, seus gestores deverão portar conhecimentos para atuar em cenários que sofrem os impactos das questões relacionadas às transições demográficas do país, e isso implica em ampliar também as capacidades internas das empresas para aproveitarem os fenômenos delas decorrentes.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. R. de. Brasil e bônus demográfico: crônica de uma tragédia anunciada. **Domtotal**, [S. l.], set. 2011. Disponível em: <<http://www.domtotal.com/colunas/detalhes.php?artId=2180>> Acesso em: 22 set. 2013.
- ALVES, J. E. D. **A Transição demográfica e a janela de oportunidade**. São Paulo: Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, 2008. Disponível em: <[http://www.braudel.org.br/pesquisas/pdf/transicao\\_demografica.pdf](http://www.braudel.org.br/pesquisas/pdf/transicao_demografica.pdf)> Acesso em: 11 set. 2013.
- ALVES, J. E. D. **A polêmica Malthus versus Condorcet reavaliada à luz da transição demográfica**. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas, 2002. 56 p. (Textos para Discussão) Disponível em: <<http://sociales.cchs.csic.es/jperez/pags/Teorias/Textos/Diniz2002.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2013.
- ALVES, J. E. D. **O bônus demográfico e o crescimento econômico no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em: <<http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/poppobreza/alves.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2013.
- ALVES, J. E. D.; VASCONCELOS, D. S.; CARVALHO, A. A. **Estrutura etária, bônus demográfico e população economicamente ativa no Brasil**: cenários de longo prazo e suas implicações para o mercado de trabalho. [S. l.]: IPEA, 2010. Disponível em: <[http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/42471/CEPAL\\_10\\_MIOLO.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/42471/CEPAL_10_MIOLO.pdf)> Acesso em: 21 ago. 2013.
- AMARO, L. E. S.; MEIRA, P. R. S. O comportamento do consumidor idoso em centros urbanos: caso de Porto Alegre. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- ATTANÉ, I. A China, velha antes de ser rica. **Le Monde Diplomatique Brasil**. Disponível em: <<http://www.diplomatique.org.br/print.php?tipo=ar&id=963>>. Acesso em: 19 set. 2013.
- BANCO MUNDIAL. **Envelhecendo em um Brasil mais velho**. Banco Internacional para reconstrução e desenvolvimento. Banco Mundial. Washington, USA. 2011. Disponível em: <[http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1302102548192/Envelhecendo\\_Brasil\\_Sumario\\_Executivo.pdf](http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1302102548192/Envelhecendo_Brasil_Sumario_Executivo.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2013.
- BARDUCHI, A. L. J.; MIGLINSKI, C. A. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. Revista de Ciências Gerenciais, vol. 10, n. 12. 2006. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/72>>. Acesso em: 20 maio 2014.
- BARROS, G. **Bônus demográfico brasileiro está no fim, diz FGV**. Disponível em: <<http://colunistas.ig.com.br/guilhermebarros/2011/01/21/bonus-demografico-brasileiro-esta-no-fim-diz-fgv/>>. Acesso em: 19 nov. 2013.
- BRITO, F. **A transição demográfica no Brasil**: as possibilidades e os desafios para a economia e a sociedade. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar: 2007. Disponível em: <<http://web.face.ufmg.br/cedeplar/site/pesquisas/td/TD%20318.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2013.
- BRITO, F. **A reinvenção da transição demográfica**: envelhecer antes de enriquecer? Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar: 2010. Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%20401.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2013.
- BRITO, F. Transição demográfica e desigualdades sociais no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, [S. l.], 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbepop/v25n1/v25n1a02.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2013.
- CALZA, L. Aposentadoria adiada. **Revista Administrador Profissional**. São Paulo: CRA-SP, 2013. Disponível em: <<http://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/RAP%20323%20WEB.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2013.
- FÉLIX, J. **Bônus demográfico: uma janela já meio fechada**. Disponível em: <<http://economiadalongevidade.com.br/bonus-demografico-uma-janela-ja-meio-fechada>>. Acesso em: 19 nov. 2013.
- FERREIRA, J. Bônus demográfico brasileiro: impactos e oportunidades. **Revista Vitrine de Conjuntura**, Curitiba, v. 6, n. 4, jun. 2013.
- FERRUCIO, A. **Qual a função estratégica da área de gestão de pessoas?** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Recursos Humanos. Disponível em: <[http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user\\_upload/GP/Qual\\_a\\_funcao\\_estrategica\\_da\\_area\\_de\\_gp.pdf](http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/GP/Qual_a_funcao_estrategica_da_area_de_gp.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2014.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/artigos/204-um-resgate-conceitual-e-historico-dos-modelos-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 07 jun. 2014.
- FONTOURA, D. S.; PICCININI, V. M. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas in-

- ternacionais e notas para o Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GPR2116.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2116.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2013.
- FRAGOSO, S. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagem competitiva nas organizações. Curitiba: **Revista Brasileira de Estratégia**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009. Disponível em: <[www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4961&dd99=pdf](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4961&dd99=pdf)>. Acesso em: 31 maio 2014.
- FRISCHTAK, C. R. **Brasil e China: Perspectivas**. Rio de Janeiro: Fórum Nacional, 2012. Disponível em: <<http://www.inae.org.br/pub/ep/EP0440.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GÓMEZ, N. O ônus do bônus demográfico. **Melhor Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/290/o-onus-do-bonus-demografico-244849-1.asp>>. Acesso em: 07 nov. 2013.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sinopse do Censo de 2010**. 2011. Disponível em: <[https://www.google.com.br/#q=Sinopse+do+Censo+2010+-+29%2F04%2F11+-+Publica%C3%A7%C3%A3o+-+Gr%C3%Aficos%2C+cartogramas+e+tabelas+por+munic%C3%ADpio+\(aplicativo\)](https://www.google.com.br/#q=Sinopse+do+Censo+2010+-+29%2F04%2F11+-+Publica%C3%A7%C3%A3o+-+Gr%C3%Aficos%2C+cartogramas+e+tabelas+por+munic%C3%ADpio+(aplicativo))>. Acesso em: 21 set. 2012.
- IBRE – Instituto Brasileiro de Economia. O bônus demográfico brasileiro está em sua fase final. **Revista Conjuntura Econômica**, [S. l.], FGV, 2011. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumpagelid=4028809A203E1B74012048F081154692&contentId=8A7C82332D33F502012DA8B416B074C6>>. Acesso em: 22 out. 2013.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. A oferta da força de trabalho brasileira: tendências e perspectivas. In: **BRASIL: o Estado de uma Nação**, p. 69-118. 2006. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/bd/pdf/2006/cap2\\_oferta.pdf](http://www.ipea.gov.br/bd/pdf/2006/cap2_oferta.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2013.
- KIELING, R. I. **Janela de oportunidade demográfica**: um estudo sobre os impactos econômicos da transição demográfica no Brasil. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18878/000729078.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 set. 2013.
- LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLI, P. F. Cinco décadas de RH. **RAE**: FGV/EAESP, São Paulo. v. 3, n. 3, ago./out. 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol-3-num3-2004/cinco-decadas-rh>>. Acesso em: 02 jun. 2014.
- LOTH, B. G.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 16, n. 39, p. 65-82, ago. 2014.
- MARRA, A. V.; MARQUES, A. L.; MELO, M. C. O. L. A articulação entre significado do trabalho e “identificação organizacional”: contribuições para a compreensão do processo de aposentadoria gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- MODÉ, L. País alcança situação demográfica ideal para crescimento econômico. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 02 jan. 2010. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,país-alcança-situacao-demografica-ideal-para-crescimento-economico,489825,0.htm>>. Acesso em: 18 set. 2013.
- MOR-BARAK, M. E. **Managing diversity: toward a globally inclusive workplace**. Los Angeles: SAGE, 2011.
- NAJBERG, S.; IKEDA, M. Previdência no Brasil: desafios e limites. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Org.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p. 261-290. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999\\_A%20economia%20brasileira%20nos%20anos%2090\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999_A%20economia%20brasileira%20nos%20anos%2090_P.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2013.
- NONATO, F. J. A. P. et al. **O perfil da força de trabalho brasileira: trajetória e perspectivas**. [S. l.]: Ipea, 2012. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt51\\_nt02\\_perfiladaforca.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt51_nt02_perfiladaforca.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2013.
- PAIVA, P. T. A.; WAJNMAN, S. Das causas às consequências econômicas da transição demográfica no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, São Paulo, v. 22, n. 2. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbepop/v22n2/v22n2a07.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2013.
- PACHECO, M. S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos**: um estudo de 21 empresas. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-17373.php>>. Acesso em: 14 maio 2014.

- PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, Jean et al. (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Arantes Nasser. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- PWC, FGV. **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil**. Disponível em: <[http://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf](http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2013.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. et al. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **rPOT**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 79-97, jul./dez. 2008.
- RIGOTTI, J. I. R. Transição Demográfica. Porto Alegre: **Educação e Realidade**. 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/educacao-e-realidade/article/view/29499/19419>>. Acesso em: 18 set. 2013.
- SALGADO, R. Estamos bem na foto. **Época Negócios**, [S. l.], 2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT125292-16642,00.html>>. Acesso em: 17 out. 2013.
- SALOMÃO, A.; GIANINI, T. Um país em busca de gente para trabalhar. **Revista Exame**, [S. l.], n. 989, 06 abr. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0989/noticias/um-pais-em-busca-de-gente-2>>. Acesso em: 12 set. 2013.
- SEBOLD, S. Bônus demográfico impulsiona o PIB. **Jornal do Brasil**. 11 mar. 2011. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2011/03/11/bonus-demografico-impulsiona-o-pib/>>. Acesso em: 17 set. 2013.
- SERRANO, M. M. **A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos**. Socius: Lisboa, 2010. Disponível em: <<http://www.repository.utl.pt/handle/10400<.5/1864>>. Acesso em: 02 jun. 2014.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000. Disponível em: <<http://www.uc.pt/fmuc/gabinete-educacaomedica/recursoseducare/livro28>>. Acesso em: 07 mar. 2013.
- SOARES, S. S. D. **O Bônus Demográfico relativo e absoluto no acesso à escola**. Rio de Janeiro: Ipea. 2008. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/porta/imagem/stories/PDFs/TDs/td\\_1340.pdf](http://www.ipea.gov.br/porta/imagem/stories/PDFs/TDs/td_1340.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2013.
- WAJNMAN, F. OLIVEIRA, A. M. H. C. OLIVEIRA, E. L. de Os idosos no mercado de trabalho: tendências e consequências. In: CAMARANO, A. A. (Org.). **Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?** Rio de Janeiro: IPEA, 2004. p. 453-480. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Arq\\_23\\_Cap\\_14.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Arq_23_Cap_14.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2013.