



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

AGEISMO AO LONGO DA VIDA LABORAL DAS PESSOAS

ANELISE REBELATO MOZZATO

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

AGEISMO AO LONGO DA VIDA LABORAL DAS PESSOAS

1 INICIANDO A REFLEXÃO

Seguindo o curso natural da vida, as pessoas envelhecem e, naturalmente, isso também se dá ao longo da vida laboral. O mundo do trabalho apresenta composições cada vez mais diversas, inclusive no que tange a heterogeneidade da idade dos trabalhadores. Trabalhadores jovens, adultos e mais velhos nos espaços laborais são diversos, ainda mais quando se leva em consideração outras interseccionalidades (gênero, raça, orientação sexual, orientação religiosa, etc.). Entretanto, não poderia ser natural a criação de estereótipos, preconceitos e discriminações diversas, inclusive as relacionadas a esse curso natural do envelhecimento das pessoas. Tais questões relacionadas ao preconceito etário, também referido como ageismo, são desafiantes e necessitam ser pensadas.

Ageismo é descrito por Butler (1969, p. 243) como “preconceito por um grupo de idade contra outro grupo de idade”. Por sua vez, Palmore (1999, p. 4) define como “qualquer preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo de idade”, por mais que os aspectos negativos se sobressaíam. Ambos os autores, seminais no tema, referem que o ageismo consiste em intolerância, semelhante ao racismo e ao sexismo. Complementa o autor que o ageismo se manifesta tanto no âmbito pessoal (discriminação preconizada pelas pessoas), quanto no institucional (discriminação por meio de políticas e rotinas organizacionais/institucionais), podendo ser sutil ou não, nas mais diversas situações.

Por mais que ainda haja confusão em relação ao termo, sendo que por alguns o ageismo ainda é entendido como preconceito para com pessoas mais velhas, aumentam progressivamente as pesquisas desde Butler (1969) e, dessa forma, o conceito vem recebendo complementações. Nessa lógica, como refere Palmore (2015), já há consenso de que o ageismo se constitui num preconceito dirigido a todas as idades.

Portanto, o ageismo consiste no preconceito, muitas vezes silencioso, que atinge as pessoas nos diversos contextos, inclusive no mercado de trabalho (FRANÇA et al., 2017), ambiente ao qual este ensaio teórico está direcionado. Especificado que será trabalho o ageismo laboral, por mais que alguns o neguem, inclusive, justificando que algumas pessoas são mais favorecidas do que outras em razão das suas competências, e não porque as decisões são pautadas por estereótipos, ressalta-se que ele é comum. Tonelli et al. (2020) falam que a existência de discriminação e estereótipos são comuns no ambiente de trabalho, muito em razão de que as organizações não costumam adotar práticas voltadas para a gestão de idades, ou seja, a questão sequer entra em discussão nas organizações.

Deste modo, entende-se que se faz necessário investigar o ageismo no continuum da vida laboral, ou seja, os estereótipos criados para trabalhadores de diferentes idades no seu processo de envelhecimento na sua trajetória profissional, e não apenas aos ditos “envelhescentes”. Essa perspectiva de investigação é considerada importante por muitos autores clássicos, a exemplo de Palmore (1999). Portanto, opta-se pela visão da vida laboral pela perspectiva “*Life-spanTheories*”, a qual consiste num conjunto de teorias que propõem que o desenvolvimento é um processo psicossocial durante todo o tempo de vida, ou seja, começa no nascimento e só termina com a morte (KANFER; ACKERMAN, 2004).

Ainda cabe salientar o fato de que o ageismo geralmente é manifestado de forma sutil e encoberta, como referem Teixeira, Souza e Maia (2018). Ademais, destacam os autores que, mesmo que existam estereótipos positivos relacionados às diferentes idades, os negativos prevalecem, sendo que estes últimos trazem sérias consequências emocionais negativas às pessoas.

Por mais que o tema ageísmo faça parte da agenda de pesquisas brasileiras, sendo foco de debate, inclusive em importantes eventos nacionais, como EnAnpad, EnGPR e Semead, mais pesquisas com o olhar da realidade brasileira são imprescindíveis. Helal e Viana (2021) registram que o ageísmo ainda é pouco estudado no Brasil, na língua portuguesa e na área da Administração, necessitando de mais estudos com vistas ao desenvolvimento de ações que possam combater tal preconceito. Na mesma linha, Fraga, Colomby, Gemelli e Prestes (2021) apontam que o ageísmo ainda é pouco estudado no Brasil e na área da Administração. Portanto, fica evidenciado que o tema, além de complexo, apresenta lacunas de pesquisas, carecendo de mais pesquisas, sobretudo no Brasil, ainda mais ao ser considerado ao longo do continuum laboral.

Por mais que a recente revisão sistemática de literatura publicada por Cebola, Santos e Dionísio (2021) apresente um panorama internacional sobre o ageísmo no trabalho, ainda mais questões precisam ser elucidadas, principalmente no contexto brasileiro. Como bem pontuam Boehm, Schröder e Bal (2021), o ageísmo necessita ser analisado considerando o contexto macro que envolve as organizações (questões políticas e culturais). Isto significa que cada contexto tem as suas particularidades, o que não é diferente no Brasil.

Também foi publicado no Brasil um ensaio teórico desenvolvido recentemente por Costa e Silva, Almeida, Oliva e Kubo (2021), o qual traz contribuição teórica e prática ao ageísmo direcionado ao trabalho. Os autores enfatizam que se faz necessário problematizar o tema gerações para além das características determinadas para cada idade cronológica, reforçando a existência da heterogeneidade da força de trabalho nas organizações. Assim, eles incentivam as discussões sobre o tema e potenciais práticas em busca da mitigação do ageísmo nas organizações.

Apesar da identificação desses dois trabalhos teóricos publicados recentemente, um nacional e outro internacional, assim como seus respectivos autores, entende-se como necessário continuar e ampliar o debate sobre ageísmo no meio laboral. Isto posto, destaca-se que a originalidade deste ensaio teórico reside no fato de se considerar o ageísmo ao longo da vida laboral das pessoas, não focando apenas no ageísmo relacionado aos mais velhos, como a maior parte dos trabalhos desenvolvidos até então, sendo eles só teóricos ou mesmo empíricos.

Dado o exposto, acredita-se que este ensaio teórico contribuirá com os estudos teóricos e empíricos sobre ageísmo, sobretudo no trabalho e ao se considerar o longo do continuum da vida laboral, com vistas a mitigar o fenômeno nas organizações. Portanto, neste ensaio teórico, tem-se como objetivo **refletir sobre o ageísmo ao longo do continuum da vida laboral das pessoas**. Salientada a relevância desta temática, apresentado o gap de pesquisa e exposto o objetivo deste ensaio teórico, após estas ponderações iniciais, são apresentados fundamentos sobre o ageísmo ao longo da vida laboral, para então se exporem algumas reflexões finais sobre o tema, destacando-se sugestões para pesquisas futuras.

2 AGEISMO ENQUANTO CONSTRUÇÃO SOCIAL

O contexto brasileiro mostra-se bastante heterogêneo no que tange a raça, idade, religião e orientação sexual, o que não é diferente nos espaços laborais (HANASHIRO; ALBUQUERQUE, 2017). Como referem os autores, tal contexto mais heterogêneo e diverso se deve também a políticas públicas instituídas e relacionadas ao ensino superior no Brasil nas últimas décadas, tornando os espaços laborais cada vez mais diversos. As dimensões da diversidade denotam traços que distinguem as pessoas entre si, sustentando as diferenças de identidades sociais. A idade, por sua vez, também revela uma dimensão do diverso.

Não se pode negar que há uma construção social de idade, inclusive com ideias pré-concebidas para o contexto laboral também. Dada a importância do trabalho (centralidade), há

influências identitárias, sociais e pessoais. Nessa lógica construcionista social (BURR, 2015), o preconceito etário é socialmente construído, sobretudo em razão da obsessão da sociedade em aspirar juventude e beleza eternas (SPEDALE et al., 2014; BRODMERKEL; BARKER, 2019; ROMAIOLI; CONTARELLO, 2019; SPEDALE, 2019). Como afirmam Spedale et al. (2014), as ideologias da juventude são reificadas no local de trabalho.

Deste modo, não se pode negar que o ageísmo é um fenômeno social que acomete pessoas, organizações e a sociedade como um todo. Ademais, como bem pontuam Hanashiro e Pereira (2020) o ageísmo é naturalizado. Desta maneira, sua repercussão é estrondosa e preocupante. Como afirma Nelson (2011), o ageísmo diz respeito a atitudes que as pessoas e a sociedade têm com os demais em razão da idade, o qual compreende preconceitos e estereótipos.

Dado o exposto, não é inesperado quando é evidenciado que trabalhadores de todas as idades se adaptam aos discursos preconceituosos da sociedade (PREVITALI et al., 2020). Tais preconceitos estão enraizados em uma ideologia de juventude e reforçados por um curso de vida normativo (ROMAIOLI; CONTARELLO, 2019). Nessa lógica, as pessoas são rotuladas como mais velhas quando entram em uma certa idade cronológica, e essa rotulação atribui uma identidade predefinida que reforça os estereótipos de idade negativa.

Portanto, não se deve ter como foco de análise apenas a idade cronológica das pessoas (ano de nascimento), mas todo o contexto histórico, político, cultural e social no qual as pessoas estão vivendo ou viveram (COLET; MOZZATO, 2021a). Nessa lógica, como defendem as autoras, não devem ser demarcadas gerações específicas (Boomers, X, Y ou Z) que buscam circunscrever as pessoas em certos padrões. Lagacé et al. (2016) chamam a atenção para o efeito negativo da divisão dos trabalhadores com base na idade, até porque os trabalhadores mais velhos se sentem marginalizados.

Como afirmam Loth e Silveira (2014), a concepção de velhice está associada a construções sociais, tendo caráter biopsicológico e sociocultural, e apresentam intersecções com outras dimensões sociais, sendo de gênero, classe social, período histórico, dentre outras. Nessa lógica, há carência de estudos brasileiros sobre percepção de estereótipos negativos entre grupos de diferentes idades, bem como estudos que considerem a interseccionalidade de gênero, classe social, raça, etc. Os autores também salientam a necessidade de se considerar a ótica das pessoas mais jovens sobre o ageísmo. Portanto, como bem pontua Spedale (2019), faz-se necessário que as pesquisas tenham maior sensibilidade em relação à complexidade das desigualdades etárias.

Nessa perspectiva, entende-se que tanto as juventudes quanto os envelhescentes são diversos, ainda mais quando as interseccionalidades são consideradas (marcadores como gênero, raça, deficiência, orientação sexual). Como assinalam Spedale (2019) e Previtali et al. (2020), não se pode negar a necessidade de pesquisas a partir da perspectiva teórica da interseccionalidade.

Quando não há aceitação da diversidade etária, pode-se afirmar que existe uma atitude preconceituosa e estereotipada, o chamado ageísmo. Como visto, o ageísmo diz respeito a atitudes preconceituosas e estereotipadas que os indivíduos e a sociedade têm em relação aos outros, de acordo com suas idades (HELAL et al., 2021), o qual não necessariamente é explícito, mas pode ser silencioso (FRANÇA et al., 2017). Este preconceito existe e é reproduzido por meio da cultura, em diferentes espaços sociais (ERICKSON, 2019).

Enfim, por mais que o termo ageísmo ainda esteja sujeito a divergências, assume-se o preconceito associado a diferentes grupos etários, por mais que não se negue, assim como Butler (1980) e Hanashiro et al. (2020), que o ageísmo é mais dirigido a dois grupos mais especificamente: aos mais jovens e aos mais velhos. Na realidade, os estereótipos, preconceitos e discriminações são extremamente prejudiciais aos trabalhadores, sobretudo às extremidades etárias: os mais jovens e os mais velhos (WU, 2019). Para exemplificar, dentre pesquisas

empíricas desenvolvidas sobre o ageísmo no trabalho, cita-se a de Meinich e Sang (2017), a qual comprova que a discriminação etária é percebida tanto pelos trabalhadores mais velhos, quanto pelos mais novos.

Por mais que já exista um certo consenso de que o ageísmo é direcionado tanto às pessoas mais velhas, quanto às mais novas, ainda se questiona: será que só as pessoas mais velhas são vítimas do preconceito, do ageísmo laboral? O não é tido como resposta, mesmo que seja mais comum ver o termo ageísmo relacionado apenas ao preconceito com os mais velhos. Corroborar-se com Goldani (2010) quando ele afirma que, por mais que o ageísmo tenha sido associado ao preconceito às pessoas mais velhas, ele consiste no preconceito etário, ou seja, preconceito relacionado a diferentes grupos etários, inclusive aos mais jovens.

No contexto internacional, os estudos sobre preconceito etário no trabalho são mais recorrentes, ainda mais quando tem como foco o envelhecimento e a permanência dos envelhecidos no mercado de trabalho (FRAGA et al., 2021). Por sua vez, também em âmbito internacional faltam pesquisas sobre preconceito etário junto a trabalhadores mais jovens, e ainda mais, que investiguem a idade ao longo do continuum da vida laboral.

Portanto, ao se considerar o ageísmo ao longo do continuum da vida laboral, não focando apenas no ageísmo relacionado aos mais velhos, como a maior parte das pesquisas desenvolvidas até então, adota-se a perspectiva “*Life-span Theories*”, como Kanfer e Ackerman (2004). Assim, considera-se que o desenvolvimento é um processo psicossocial durante toda a vida, começando no nascimento e terminando na morte.

Dada essa construção social e estereotipada sobre as diferentes idades, será possível combater o ageísmo no contexto do trabalho? Como afirmam Previtali et al. (2020), é possível combater o preconceito etário laboral. Tais possibilidades são trabalhadas na sequência.

3 POSSIBILIDADES PARA COMBATER O AGEISMO

Para que seja possível combater o ageísmo no trabalho, Previtali et al. (2020) afirmam que se torna fundamental a criação de um ambiente organizacional favorável, o qual não exclua as pessoas com base na idade. Os autores ainda salientam a necessidade da desconstrução da ideologia de que o envelhecimento é negativo. Tal desconstrução não é simples, principalmente diante do fato de que as próprias pessoas são impelidas a se ver como demasiadamente velhas para o trabalho, como bem analisam Romaioli e Contarello (2019).

Tal contexto exige um melhor entendimento dos fatores que possam ajudar a mitigar o ageísmo. Firzly, Van de Beeck e Lagacé (2021) referem que uma boa alternativa consiste na maior conscientização da população em relação aos diferentes tipos de discriminação. A Organização das Nações Unidas (ONU) apresenta os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que têm como propósito a definição de prioridades e anseios globais até 2030. Dentre tais anseios, fica explícita a necessidade de superação de diversos tipos de discriminação. Os ODS representam uma oportunidade para eliminar muitas mazelas, colocando o mundo numa trajetória mais digna e sustentável (BRASIL, 2018). O ODS 3 - saúde e bem-estar, diz respeito a assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades. Embora ele não mencione diretamente a vida laboral, sua vinculação é inerente. Portanto, ao se pensar e trabalhar na mitigação do ageísmo ao longo da vida laboral, entende-se que haverá repercussão em outros espaços sociais, contribuindo com o alcance deste e outros ODS.

Portanto, por mais que não se negue a necessidade da implementação de políticas públicas voltadas ao combate ao ageísmo, entende-se que as organizações também devem atuar proativamente nesta causa. Daí a importância de se refletir o ageísmo no campo da

Administração, mais especificamente na gestão de pessoas, como uma forma de enfrentamento aos grandes desafios da sociedade.

Nessa lógica, além de possível, faz-se necessário o combate ao ageísmo no meio laboral, visto que, como referem Lagacé et al. (2019), o ageísmo e seu impacto negativo sobre os trabalhadores maduros e na organização como um todo devem ser trabalhados, até porque cada vez mais trabalhadores jovens e mais velhos estarão trabalhando juntos. Hanashiro et al. (2020) e Tonelli et al. (2020) afirmam que qualquer ação realizada com o intuito de combater o ageísmo deve incluir trabalhadores jovens e maduros. De acordo com França, Silva e Barreto (2010), o convívio intergeracional é um dos mais valiosos instrumentos para a quebra de preconceitos, para a passagem de conhecimentos, ajuda mútua, solidariedade e amizade. Entretanto, Lagacé et al. (2019) defendem que, quando os trabalhadores maduros percebem o clima de trabalho intergeracional positivo e inclusivo para os trabalhadores de todas as idades, bem como quando eles participam de comportamentos de compartilhamento de conhecimento, sentimentos de ser o alvo de práticas preconceituosas relacionadas à idade são reduzidos.

Os resultados da pesquisa realizada por Kunze, Boehm e Bruch (2011) revelam que, em razão do clima de discriminação etária, o desempenho geral, das pessoas e da organização, é abalado. Daí a importância de uma gestão intergeracional eficaz, com a composição de uma equipe cada vez mais diversificada. Ainda em 1984, Peacock e Talley falavam sobre a importância do contato intergeracional em diferentes espaços sociais, o que não pode ser diferente nas organizações, como apontam Iweins et al. (2013) e Meinich e Sang (2017).

Nesse sentido, Lagacé, Van de Beeck e Firzly (2019), Burmeister et al. (2021) e Fasberder e Drury (2021) salientam a importância de se manter um clima de trabalho intergeracional positivo e saudável, visando mitigar preconceitos no contexto laboral, visto que estes reduzem o sentimento de satisfação no trabalho. Cada vez mais pesquisas recentes assinalam a importância das relações intergeracionais no trabalho, até mesmo como enfrentamento ao ageísmo (CEPELLOS; TONELLI, 2017; FRANÇA *et al.*, 2017; HELAL; NÓBREGA; LIMA, 2017; YAGHOOBZADEH *et al.*, 2020; BURMEISTER *et al.*, 2021; FIRZLY; VAN DE BEECK; LAGACÉ, 2021), inclusive na perspectiva da aprendizagem intergeracional (FROEHLICH, 2017; D'AMATO; BARUCH, 2020; JAIN; MAHESHWARI, 2020; HANASHIRO, 2020; COLET; MOZZATO, 2021b).

Adicionalmente, Helal et al. (2021) apontam a necessidade da criação de programas que contemplem espaços de aprendizagem e troca de experiências entre gerações, o que poderá contribuir para o combate ao ageísmo nas organizações. Por sua vez, Lagacé et al. (2019) referem que as relações intergeracionais no trabalho consistem numa oportunidade para fortalecer as práticas de compartilhamento conhecimento. Nessa lógica, Fossatti e Mozzato (2021) registram a transferência do conhecimento entre trabalhadores de diferentes gerações como contributivo para o combate ao ageísmo.

Fomentar relações intergeracionais deveria ser prática recorrente nas organizações, fazendo parte da gestão da diversidade e da gestão de pessoas. Estudos demonstram que a representação da diversidade e a gestão da diversidade com foco na inclusão têm um impacto positivo no ambiente organizacional (BARAK; TRAVIS, 2009; BARAK, 2015; BARAK, 2019). Todos os trabalhadores, independentemente de idade ou outra interseccionalidade, deveriam se sentir pertencentes no seu lócus laboral, daí a importância de iniciativas relacionadas à gestão da diversidade (OTAYE-EBEDE, 2018; BRINK, 2020). Uma prática mais específica dentro da gestão da diversidade diz respeito à gestão da idade, na qual são realizadas ações voltadas à inclusão e interações concretas e eficazes entre os trabalhadores de todas as idades (TONELLI *et al.*, 2020; HANASHIRO *et al.*, 2020).

Entretanto, a inclusão não pode ser vista como algo do âmbito da gestão da diferença, alinhada à produtividade e à exigência do mercado (FRAGA *et al.*, 2021), ela está relacionada ao sentimento de pertencimento a um grupo (BARAK, 2011; 2019). Nessa dinâmica

organizacional, Renzetti e Hanashiro (2021) referem que ações visando a diversidade etária influenciam nos resultados positivos para a gestão de pessoas e, conseqüentemente, para com o desempenho financeiro e responsabilidade social. Para tanto, como afirmam as autoras, faz-se necessário a reinvenção da gestão, sendo esta mais inclusiva, respeitando as diferentes fases da vida dos trabalhadores.

Assim, na lógica da diversidade, como afirmam Saraiva e Irigaray (2009) e Fraga et al. (2021), as práticas de gestão de pessoas conclamam mudanças na gestão organizacional. Faz-se necessário uma atuação mais ativa no que tange a gestão das pessoas nas organizações, exigindo responsabilização no que se refere à inserção, manutenção e saída de trabalhadores diversos, o que não deve ser diferente no que tange as múltiplas gerações no ambiente laboral. Portanto, o ageísmo presente ao longo da vida laboral das pessoas se constituiu num desafio organizacional e social que deve ser enfrentado.

Para tanto, cada vez mais são imprescindíveis práticas gerenciais e de gestão e GP que priorizem o humano, o seu desenvolvimento e bem-estar; o estabelecimento de estratégias em prol do humano, com práticas e políticas transformadoras e inclusivas, assim, humanizadas, de fato (CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019; NEIVA; MACAMBIRA; RIBEIRO, 2020). Corrobora-se com Cepellos e Tonelli (2017) e Tonelli et al. (2020) que as práticas gerenciais são fundamentais para que se possa romper com as barreiras de idade, diminuindo o preconceito. Nessa lógica, a gestão da idade torna-se fundamental (CEPELLOS; TONELLI, 2017; TONELLI et al., 2020; HANASHIRO et al., 2020; SILVA; HELAL, 2022). Tais práticas que visam minimizar o ageísmo são essenciais, uma vez que a sua presença reduz o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas, o que é confirmado por Bartkowiak et al. (2021) na sua pesquisa junto a trabalhadores com mais de sessenta e cinco anos.

Justamente porque não se pode negar a falta de humanização nas organizações e sociedade, que se revelam pela falta de empatia, passividade e até comodidade, é que se entende que questões como o ageísmo necessitam de maior investigação para a sua compreensão e superação. Fazem-se necessários novos olhares e práticas de gestão de pessoas bem sucedidas nas organizações, visando maior inclusão, bem-estar e qualidade de vida das pessoas.; isso é humano, isso pode repercutir em transformação positiva das organizações e da sociedade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DESTA REFLEXÃO

Dada a complexidade e o caráter emergencial do combate ao ageísmo no trabalho e, mais especificamente, ao longo do continuum laboral, espera-se que este ensaio teórico tenha trazido alguns esclarecimentos. Por outro lado, também se espera que outras questões pertinentes tenham emergido, visto a necessidade de mais pesquisas sobre o tema, principalmente empíricas. Como pontuam Hanashiro e Pereira (2020), pesquisas sobre o ageísmo presente nos contextos organizacionais são necessárias e trazem importantes contribuições para os demais setores da sociedade, pois o preconceito e a discriminação etária no ambiente laboral impactam a sociedade e por ela são impactadas.

Portanto, acredita-se que essa construção social estereotipada e discriminatória relacionada às diferentes idades, sobretudo aos mais jovens e aos mais velhos, necessita revisão, para que o ageísmo seja combatido nos diferentes contextos, inclusive no laboral. Com esse entendimento, ressalta-se a importância das pesquisas para tanto.

Na lógica do combate ao ageísmo laboral, sem a intenção de ser prescritivo, a seção três, a qual trata das possibilidades para o combate ao ageísmo, apresentou questões importantes a serem averiguadas, a exemplo da implementação de políticas públicas, políticas e práticas diferenciadas de gerenciamento e gestão de pessoas com foco nas relações intergeracionais e gestão das idades. Desse modo, com o apoio do embasamento teórico aqui apresentado, torna-

se possível afirmar que, a mitigação do ageísmo laboral suscitará resultados positivos não só na vida profissional, mas também na pessoal e social, melhorando os relacionamentos intergeracionais e, por consequência, aumentando o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas.

Mesmo ciente de que grande parte dos estudos mais recentes sobre ageísmo, inclusive os relacionados ao trabalho, trazem sugestões para pesquisas futuras, entende-se como pertinente a apresentação de sugestões pontuais que coadunam com as reflexões realizadas neste ensaio teórico. Tais sugestões serão esboçadas no Quadro 1, com a apresentação de pelo menos um trabalho já realizado no sentido proposto, sem a intenção de esgotamento de temas e pesquisas.

Quadro 1 – Sugestões para pesquisas futuras sobre ageísmo laboral

N^a	Temas	Pesquisadores
1	Ageísmo relacionado aos trabalhadores mais jovens	Loth e Silveira (2014)
2	Ageísmo trabalhado com outras interseccionalidades	Spedale (2019) Previtali et al. (2020), Burmeister, Hirschi, Zacher e Truxillo (2021)
3	Pensar em formulação de políticas organizacionais e públicas na luta contra a desigualdade de idade no local de trabalho	Eveline et al. (2009)
4	Clima intergeracional agradável no combate ao ageísmo	Fasberder e Drury (2021) Lagacé, Van de Beeck e Firzly (2019)
5	Estudos que interseccionem o ageísmo a outros temas, a exemplo da transferência do conhecimento entre trabalhadores de diferentes gerações	Firzly, Van de Beeck e Lagacé (2021) Fossatti e Mozzato (2021)
6	Ageísmo e gênero	Handy e Davy (2007)
7	Gestão de idades	Hanashiro et al. (2020) Tonelli et al. (2020)
8	Satisfação no trabalho e ageísmo	Firzly, Van de Beeck e Lagacé (2021)
9	Ambiente de trabalho com equidade, independentemente da idade dos trabalhadores, na busca da mitigação do ageísmo	Silva e Helal (2019)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Chegando ao final deste ensaio teórico, entende-se que, do ponto de vista teórico, foram trazidas contribuições em razão do foco no ageísmo, sobretudo ao longo continuum laboral. Do ponto de vista prático, acredita-se estar incentivando o debate sobre o tema nos diferentes espaços organizacionais, estimulando a implementação de práticas de gerenciamento e gestão de pessoas, mais especificamente a gestão da idade, voltadas para a mitigação do ageísmo, ainda mais quando se tem o paradigma humanístico como central.

Por fim, acredita-se que as reflexões aqui apresentadas possibilitam a ampliação da perspectiva teórica e instigam a realização de mais pesquisas sobre o tema, não só pela necessidade de mais pesquisas, mas também pela importância ímpar para a evolução da sociedade mais humana e justa. Nessa lógica, não cabe a aceitação de discriminações e preconceitos em qualquer espaço social e fica evidente que as pessoas podem e devem manter relações intergeracionais saudáveis, inclusive no continuum da vida laboral. Só assim se vislumbra a mitigação do ageísmo nas organizações, quiçá, na sociedade.

REFERÊNCIAS:

BARAK, M. E. **Managing diversity**: toward a globally inclusive workplace. 2a ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

BARAK, M. E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service. Organizations: Management, Leadership & Governance*, v. 39, p. 83–88, 2015.

BARAK, M. E. Erecting walls versus tearing them down: Inclusion and the (false) paradox of diversity in times of economic upheaval. *European Management Review*, v. 16, n. 4, p. 937-955, 2019.

BARAK, M. E.; TRAVIS, D. Diversity and organizational performance. In: Y. Hasnfeld (Ed.) **Human services as complex organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

BARTKOWIAK, G.; KRUGIELKA, A.; DACHOWSKI, R.; GAŁEK, K.; KOSTRZEWA-DEM CZUK, P. Attitudes of Polish entrepreneurs towards knowledge workers aged 65 plus in the context of their good employment practices. *Journal of Cleaner Production*, v. 280, p. 124366, 2021.

BOEHM, S. A.; SCHRÖDER, H.; BAL, M. Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, v. 7, n. 4, p. 257- 272, 2021.

BRASIL. **ODS** – metas nacionais dos objetivos de desenvolvimento sustentável. ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão instituto de pesquisa econômica aplicada. IPEA. 2018. disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. acesso em: 29 maio 2021.

BURMEISTER, A.; HIRSCHI, A.; ZACHER, H.; TRUXILLO, D. Explaining Age Differences in the Motivating Potential of Intergenerational Contact at Work. *Work, Aging and Retirement*, v. 7, n. 3, p. 197-213, 2021.

BUTLER, R. N. **Ageism**: another form of bigotry. *The Gerontologist*, Oxford, v. 9, n. 4 (Part 1), p. 243-246, 1969. DOI:10.1093/geront/9.4_Part_1.243

BUTLER, R. N. Ageism: a foreword. *Journal of Social Issues, Hoboken*, v. 36, n. 2, p. 8-11, 1980. DOI:10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.

CEBOLA, M.; SANTOS, N.; DIONÍSIO, A. Worker-related ageism: A systematic review of empirical research. *Ageing and Society*, 1-33, 2021. doi:10.1017/S0144686X21001380

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, v. 24, n. 1, pp. 4-21, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicascos. *Revista Desenvolve*, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2021a.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, p. 396-419, 2021b.

CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, n. 3, p. 1-23, 2019.

COSTA E SILVA, T. F.; ALMEIDA, D. B. A.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Além das equipes intergeracionais: possibilidades de estudos sobre ageismo. **REAd**, v. 27, n. 2, p. 642-662, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.327.101822>

D'AMATO, A.; BARUCH, Y. Cultural and generational predictors of learning goal orientation: A multilevel analysis of managers across 20 countries. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 20, n. 2, p.159-179, 2020.

ERICKSON, M. A. Contemplative pedagogy as a framework for education about ageism. **Gerontology & geriatrics education**, v. 42, n. 3, p. 297-307, 2019. <https://doi.org/10.1080/02701960.2019.1689357>

EVELINE, J.; BACCHI, C.; BINNS, J. Gender Mainstreaming Versus Diversity Mainstreaming: Methodology as Emancipatory Politics. **Gender, Work and Organization**, v.16, n. 2, p. 198-216, 2009.

FASBENDER, U.; DRURY, L. One plus one equals one: age-diverse friendship and its complex relation to employees' job satisfaction and turnover intentions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, p. 1-14, 2021.

FIRZLY, N.; VAN DE BEECK, L.; LAGACÉ, M. Let's Work Together: Assessing the Impact of Intergenerational Dynamics on Young Workers' Ageism Awareness and Job Satisfaction. **Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement**, v. 40, n. 3, p. 489-499, 2021.

FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R. Ageismo nas Organizações: Qual é o Papel da Transferência de Conhecimento neste Contexto?. In: ENCONTRO DA ANPAD, 45, 2021. *Anais...* **ENANPAD 2021** online.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200155>

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

FRANÇA, L. H. F. P.; SIQUEIRA-BRITO, A. R.; VALENTINI, F.; VASQUES-MENEZES, I.; TORRERS, C. V. Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores

brasileiros. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 765-777, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-22562017020.170052>.

FROEHLICH, D. E. Older managers' informal learning in knowledge-intensive organizations: investigating the role of learning approaches among Austrian bank managers. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 28, n. 2, p. 399-416, 2017.

GOLDANI, A. M. Desafios do “preconceito etário” no Brasil. **Educação e Sociedade**, v. 31, n. 111, p. 411-434, 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; ALBUQUERQUE, M. Apreciando similaridades e valorizando diferenças: um estudo sobre atitudes de gestores em relação ao diverso. **E&G - Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 17, n. 48, 2017.

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. **RGO – Revista Gestão Organizacional**. v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>

HANASHIRO, D. M. M.; et al. Aprendizagem Intergeracional em Grupos de Trabalho Multigeracionais: Desafios Provenientes de Estereótipos Etários. In: XLIV Encontro da ANPAD, 2020, On line. **Anais do XLIV EnANPAD**, 2020.

HANDY, J.; DAVY, D. Gender ageism: older women's experiences of employment agency practices. **Asia-Pacific Journal of Human Resources**, v. 45, p. 85-99, 2007.

HELAL, D.; NÓBREGA, C.; LIMA, T. Reflexões sobre a aposentadoria: perspectivas e desafios para os trabalhadores e paga a gestão de pessoas. In: VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Anpad, Curitiba, 2017. **Anais do VI EGPR - ANPAD**, 2017.

HELAL, D. H.; VIANA, L. O. Ageísmo: uma Revisão Integrativa da Literatura em Língua Portuguesa. **Conhecimento & Diversidade**, v. 13, p. 171-191, 2021.

IWEINS, C.; DESMETTE, D.; YZERBYT, V.; STINGLHAMBER, F. Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 22, n. 3, p. 331-346, 2013.

Doi: [10.1080/1359432X.2012.748656](https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.748656)

JAIN, A.; MAHESHWARI, M. An Exploratory Study on Intergenerational Learning in Indian IT Workspace. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 7, n. 2, p. 1–24, 2020. Doi: [10.1177/2322093720944275](https://doi.org/10.1177/2322093720944275)

KANFER. R.; ACKERMAN, P. L. Aging, Adult Development, and Work Motivation. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 440-458, 2004.

KUNZE, F.; BOEHM, S. A.; BRUCH, H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. especial issue, p. 264-290, 2011.

LAGACÉ, M.; VAN DE BEECK, L.; FIRZLY, N. Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. **Journal of Intergenerational Relationships**, v. 17, n. 2, p. 201-219, 2019.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciência da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014. Doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65>

MEINICH, J.; SANG, K. "It does not help to look Young and dumb..." Ageism and intergenerational contact in the Norwegian technical industry. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 37, n. 3, p. 202 – 218, 2018. DOI 10.1108/EDI-04-2017-0089

NEIVA, E. R.; MACAMBIRA, M. O.; RIBEIRO, E. M. B. A. Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1–27, 2020.

NELSON, T. Ageism: the strange case of prejudice against the older you. In R. Wiener, & S. Wilborn (Eds.). **Disability and aging discrimination: perspectives in law and psychology**. New York: Springer, 2011.

PALMORE, E. B. The ageism survey: First findings. **The Gerontologist Society of America**, v. 41, n. 5, p. 572-575, 2001. <https://doi.org/10.1093/geront/41.5.572>

PALMORE, E. B. Ageism Comes of Age. **The Journals of Gerontology**, v. 70, n. 6, p. 873-875, 2015. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbv079>

PEACOCK, E. W.; TALLEY, W. M. Intergenerational contact: a way to counteract ageism. **Educational Gerontology**, n. 10, v. 1, p. 13-024, 1984. Doi: [10.1080/0380127840100102](https://doi.org/10.1080/0380127840100102)

PREVITALI, F.; KESKINEN, K.; NISKA, M.; NIKANDER, P. Ageism in Working Life: A Scoping Review on Discursive Approaches. **The Gerontologist**, 2020. <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa119>

RENZETTI, F. M. M. N.; HANASHIRO, D. M. M. Uma Revisão da Literatura sobre Práticas de Recursos Humanos para Trabalhadores mais Velhos: Desafios e Oportunidades à Gestão Contemporânea. In: XLV EnAnpad, 2021, On-line. **Anais do XLV encontro da ANPAD**, 2021.

ROMAIOLI, D.; CONTARELLO, A. "I'm too Old for ..." looking into a self-Sabotage rhetoric and its counter-narratives in an Italian setting. **Journal Aging Studies**, v. 48, p. 25-32, 2019. doi: 10.1016/j.jaging.2018.12.001.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SILVA, M. A. P.; HELAL, D. H. Age Management in the Brazilian Context: A Theoretical Discussion. **Organizations and Markets in emerging Economies**, v. 1, n. 25, p. 6-25, 2022 Doi: <https://1015388/omee.2022.13.68>

SPEDALE, S. Deconstructing the ‘older worker’: Exploring the complexities of subject positioning at the intersection of multiple discourses. **Organization**, v. 26, n.1, p. 38-54, 2019. Doi: 10.1177/1350508418768072

SPEDALE, S., COUPLAND, C.; TEMPEST, S. Gendered ageism and organizational routines at work: the case of day-parting in television broadcasting. **Organization Studies**, v. 35, n. 11, p. 1585-1604, 2014. Doi: 10.1177/0170840614550733

TEIXEIRA, S. M. O.; SOUZA, L. E. C.; MAIA, L. M. Ageismo institucionalizado: uma revisão teórica. **Revista Kairós-Gerontologia**, v. 21, n. 3, p. 129-49, 2018. Doi: <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2018v21i3p129-149>

TONELLI, M. J.; PEREIRA, J.; CEPellos, V.; LINS, J. Envelhecimento nas organizações: Uma visão dos profissionais de RH sobre o posicionamento de gestores maduros e adoção de práticas de gestão de idade. **RAUSP Management Journal**. v. 55, n. 2, p.127-142, 2020.

WU, N. Silenced Inequalities: Too Young or Too Old?. In: NACHMIAS, S.; CAVEN, V. (Eds.) **Inequality and Organizational Practice**. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-11647-7_4

YAGHOOBZADEH, A.; NAVAB, E.; MIRLASHARI, J.; NASRABADI, A. N.; GOUDARZIAN, A. H.; ALLEN, K. L.; POURMOLLAMIRZA, A. Factors Moderating the Influence of Intergenerational Contact on Ageism: A Systematic Review. **Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services**, v. 58, n. 8, p. 48-55, 2020.