

GESTÃO DA IDADE: COMO AS ORGANIZAÇÕES PODEM MITIGAR O AGEÍSMO

MANOEL LOCATELLI

ANELISE REBELATO MOZZATO
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

Agradecimento à órgão de fomento:
Agradecemos o apoio financeiro da Bolsa Capes.

GESTÃO DA IDADE: COMO AS ORGANIZAÇÕES PODEM MITIGAR O AGEÍSMO

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a diversidade tem ganhado espaço nas organizações, discussões acadêmicas e nos estudos da gestão de pessoas (GP) e das relações de trabalho (Egdell et al., 2018; Tonelli et al., 2020; Urbancová et al., 2020; Vranaková; Babel'ová; Chlpeková, 2021; Seidl et al., 2022). A idade entra como um dos marcadores de diversidade, suscitando discussões sobre o ageísmo e a gestão da idade (GI), ainda mais diante da constatação do envelhecimento da população.

O envelhecimento populacional trata-se de uma questão social e tem sido tema de debate há um tempo considerável e segue sendo estudado pela academia (Sauvy, 1963; Laslett, 1977; Neugarten; Neugarten, 1986; Cote, 1996; Chen, 2001; Untu et al., 2015; Cerqueira; Ramos, 2023), ainda mais nesse momento em que ocorre uma inversão na pirâmide etária. Como perspectiva, projeta-se um futuro declínio do contingente populacional nas próximas décadas, com a população caracterizada pelo superenvelhecimento, tanto no Brasil, quanto no mundo (Camarano; Kanso; Fernandes, 2014; Chen et al., 2018; Fan et al., 2021).

Portanto, diferentes gerações conviverão cada vez mais em diferentes espaços sociais, inclusive no mercado de trabalho. Nesse contexto, a GI apresenta-se como necessária e constitui o tema central deste artigo, sobretudo na perspectiva de minimização do preconceito etário. Ao consultar o Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil, GI diz respeito ao desenvolvimento de políticas e práticas de GP que consideram aspectos como idade, envelhecimento e ciclo de vida laboral, com o objetivo de propiciar um ambiente de trabalho que favoreça os trabalhadores, independentemente de sua idade (Mozzato; Mendes, 2023).

No âmbito da GI e em decorrência do envelhecimento humano, o ageísmo, também chamado de etarismo e idadismo, deve ser considerado e trabalhado. O ageísmo torna-se uma questão cada vez mais relevante diante dos custos pessoais, econômicos, sociais e culturais que acarreta (Palmore, 1999). Ageísmo diz respeito ao preconceito de um grupo de pessoas com determinada idade para com outro grupo de pessoas com outra idade (Butler, 1969). Helal, Nóbrega e Lima (2021) e Hanashiro e Helal (2023) corroboram com tal conceituação clássica e indicam a ocorrência do ageísmo nas mais diversas faixas etárias.

Ao considerar a relevância da GI, especialmente diante do envelhecimento populacional, percebe-se a necessidade aprofundar as investigações sobre o tema. Nilsson (2020) reforça essa demanda ao apontar o envelhecimento populacional acelerado como uma das forças transformadoras da sociedade. Ademais, Egdell et al. (2018) já haviam apontado que os impactos das forças de trabalho envelhecidas tornaram-se uma preocupação internacional. Seidl et al. (2022) assinalam a necessidade de estudos focados em práticas de recrutamento e seleção relacionadas à GI, tanto em organizações do setor público quanto do setor privado.

Ademais, com base na revisão integrativa de literatura realizada por Locatelli, Mozzato e Fritz (2023), justifica-se a realização desta pesquisa em razão de que a GI necessita de maior atenção nas organizações e no meio acadêmico, visto que o desenvolvimento em ambas as dimensões se encontra limitado. Portanto, ao finalizarem tal revisão, os autores apresentam como sugestão estudar o tema de forma mais empírica, sobretudo no contexto brasileiro, com todas as suas particularidades, o que é proposto neste artigo.

Assim, com o intuito de contribuir com as pesquisas sobre o tema, a pesquisa de campo deste artigo foi desenvolvida em uma Cooperativa de Crédito, aqui denominada Coop. Essa Coop, com 29 anos de atuação, conta com mais de 900 mil cooperados e possui agências de relacionamento em 19 estados brasileiros. A escolha da instituição se justifica pelo fato de a Coop trabalhar a diversidade em vários marcadores, dentre eles, o etário.

Diante do exposto, esta pesquisa orienta-se pela seguinte questão de pesquisa: Como a gestão da idade contribui para a mitigação do ageísmo no trabalho da Coop? Diante de tal questionamento tem-se como objetivo geral da pesquisa compreender como a gestão da idade contribui para a

mitigação do ageísmo no trabalho. Assim, após esta introdução, se expõe o referencial teórico sobre a GI, o ageísmo no trabalho e a GI visando a mitigação do ageísmo. Na sequência, os procedimentos metodológicos são explicitados e, em uma quarta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, seguidos das análises. Por fim, as conclusões fecham este artigo.

2 GESTÃO DA IDADE NO TRABALHO COMO MITIGADORA DO AGEÍSMO

A literatura e as mídias sociais, em diversas ocasiões, rotulam e generalizam os indivíduos nas gerações baby boomer, X, Y e Z (Rocha-de-Oliveira; Piccinini; Bitencourt, 2012). Em contraponto, Urrutikoetxea Barrutia (2011) já afirmava que não se pode analisar indivíduos somente pela sua idade, visto que existem outros fatores a serem considerados, como contextos culturais e econômicos presentes na sociedade. Premissa que também é defendida por pesquisas atuais, a exemplo de Colet e Mozzato (2021).

Portanto, ao considerar a interação crescente entre gerações, torna-se necessário adaptar de maneira adequada os processos educativos nas organizações, de modo que haja suporte para o compartilhamento de experiências e conhecimentos entre as diferentes gerações de trabalhadores (Bolisani; Bratianu, 2017; Aydin; Dube, 2018; Fossati; Mozzato, 2023). A GI considera a idade em diversos níveis: gestão de processos de trabalho, política, organizações, ambientes físicos e sociedade (Ciutiene; Railaite, 2015; Kosir; Soba, 2016).

Nesse sentido, a GI, que se apresenta como uma alternativa, constitui um modo de gerir pessoas que valoriza a idade, o potencial e as habilidades dos trabalhadores, além de considerar fatores etários que afetam os trabalhadores nas atividades rotineiras, com planejamento e organização do trabalho e análise do ambiente laboral (Vranacová; Babel'ová; Chlpeková, 2021). Os autores indicam que a GI não considera somente a idade, mas também as necessidades decorrentes dos trabalhadores em relação às suas idades, o que possibilita aos gestores administrarem o desempenho dos trabalhadores sem impactar negativamente aspectos como saúde e bem-estar.

A GI utiliza uma série de medidas que enfatizam o uso eficaz da força de trabalho (Egdell et al., 2018; Vetráková; Šimocková; Pompurová, 2019; Rašticová et al., 2019; Urbancová et al., 2020) e é frequentemente definida como a “gestão que enfatiza a idade dos funcionários e visa uma abordagem geral para abordar a situação demográfica e a mudança demográfica no local de trabalho” (Vranacová; Babel'ová; Chlpeková, 2021, p. 2). Todavia, tal conceito não se aplica apenas ao envelhecimento da sociedade, trata-se de um conceito que se aplica a todas as idades e a todos os trabalhadores (Warwas, 2019; Urbancová; Vrabcová, 2020).

Com relação às medidas de GI que precisam ser utilizadas, Argüeso e Jesús (2019) apontam que os gestores devem mensurar e refletir sobre a idade de cada trabalhador da organização para especificar a composição geracional existente. Os autores dividem as medidas de GI em três blocos: medidas de acesso, de manutenção e de saída.

Nas medidas de GI de acesso, as organizações devem proporcionar oportunidades iguais a todas as faixas etárias, permitindo a formação e o desenvolvimento das competências, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de vida no trabalho, por meio de organizações que se adaptem à mudança (Fabisiak; Prokuat, 2012). Em síntese, as medidas de acesso relacionam-se à eliminação da discriminação ao contratar e à diversificação geracional da força de trabalho, com processos seletivos focados no trabalho desempenhado, competências e aptidões, sem considerar a idade como um fator determinante (Argüeso; Jesús, 2019).

Todavia, destaca-se que as práticas de GI de acesso são as menos frequentemente encontradas em relação às de saída e, principalmente, às de manutenção (McNair et al., 2007). Fuertes, Egell e McQuaid (2013) mencionam que seleções voltadas à uma idade específica para uma determinada vaga prejudicam a composição da diversidade etária nas organizações, e que, portanto, uma seleção centrada nas competências e capacidades dos trabalhadores, sem considerar a restrição de idade, proporciona um ambiente laboral mais diverso em questões de idade.

Ao abordar a GI de manutenção, Walker e Taylor (1999) destacam a necessidade de oferecer soluções personalizadas e flexíveis, além de proporcionar um ambiente que maximize a motivação dos trabalhadores. Por sua vez, Naegele e Walker (2006) enfatizam que essa categoria de GI envolve a capacitação e a aprendizagem dos trabalhadores ao longo da vida laboral, o desenvolvimento de carreira, as práticas flexíveis quanto aos horários de trabalho, a promoção e a proteção da saúde dos trabalhadores, a redistribuição de funções, além de uma grande variedade de outras medidas preventivas e corretivas.

Fuertes, Egell e McQuaid (2013) indicam que os objetivos da GI de manutenção tratam do prolongamento da vida ativa no trabalho, da retenção e da manutenção dos trabalhadores no emprego. Os autores também destacam algumas das medidas que podem ser utilizadas: aprimorar as competências dos trabalhadores e proporcionar-lhes maior mobilidade entre as funções de trabalho; proporcionar vez e voz às minorias presentes, a fim de melhorar o status social desses grupos; e, orientar os gestores ao combate de preconceitos perceptíveis presentes. Argüeso e Jesús (2019) pontuam que as medidas de manutenção tratam do desenvolvimento profissional, da segurança, da saúde no trabalho, da transferência de conhecimentos, do acesso à formação, da análise de perspectivas, dos objetivos dos trabalhadores e da flexibilização do tempo que se trabalha.

Por fim, as medidas de saída referem-se à aposentadoria, visando garantir satisfação para ambas as partes e a transferência de conhecimento entre os trabalhadores (Argüeso; Jesús, 2019). A transferência de conhecimento ocorre por meio do estímulo e da combinação entre conhecimentos existentes e conhecimentos adquiridos (Van Wijk; Jansen; Lyles, 2008). Como uma alternativa, as organizações podem ofertar projetos que visem estimular o compartilhamento do conhecimento e da experiência, além da satisfação entre trabalhadores de diferentes idades (Silverstein, 2008; Munari et al., 2017), o que também é defendido por Fossati e Mozzato (2023).

Ademais, como pontuam Hanashiro et al. (2020), a GI pode mitigar o ageísmo por meio do estímulo à aprendizagem intergeracional, com a troca de conhecimentos entre trabalhadores de todas as faixas etárias, especialmente jovens e envelhecidas. Silva e Helal (2022) indicam que a GI pode desconstruir políticas e práticas organizacionais estereotipadas, discriminatórias e baseadas no ageísmo. Além disso, Ehnert, Harry e Zink (2014) referem que a GI não tem como foco principal apenas o desempenho financeiro, mas também os fatores relacionados ao desenvolvimento sustentável; a GP sustentável oferece ferramentas para tal.

Todavia, cabe destacar a possibilidade de uma GI mal aplicada mascarar ou omitir o ageísmo presente na organização. Como bem pontua Ayalon (2014), no momento em que a idade não é reconhecida como relevante pela GP, abre-se o espaço para a naturalização do preconceito baseado em idade. Como complemento, Piccinini e Ramos (2012) e Gahan e Andrews (2015) indicam que a ausência de uma GI explícita, com políticas e práticas, pode mascarar estereótipos disfarçados de critérios de desempenho e meritocracia.

O ageísmo relaciona-se tanto à diversidade quanto à inclusão, aspectos que compõem as preocupações políticas e sociais (Torres; Vasques-Menezes; Presotti, 2017). A pesquisa em psicologia social, desde seu início, tem como um de seus focos investigativos o comportamento social e a influência que preconceitos e estereótipos exercem acerca do comportamento humano (Teixeira; Souza; Maia, 2018). No que tange aos preconceitos, Allport (1954, p. 7) os conceitua como “uma atitude aversiva ou hostil em relação a uma pessoa que pertence a um grupo, simplesmente por ela pertencer a esse grupo”. Desse modo, definido como uma atitude, o preconceito compreende três componentes principais: o afetivo, relacionado às emoções positivas e negativas sobre uma categoria social; o cognitivo, referente a crenças e pensamentos (Teixeira; Souza; Maia, 2018); e o comportamental, associado às intenções relacionadas às ações dos indivíduos (Aronson; Wilson; Akert, 2015).

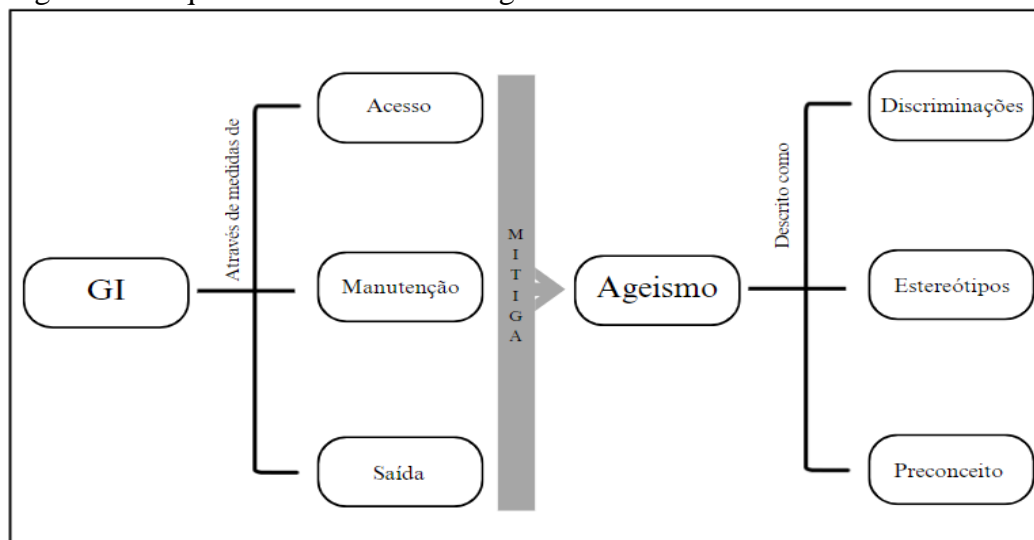
Quanto aos estereótipos, Allport (1954, p. 191) afirma que eles se referem a “uma crença exagerada associada a uma categoria. A sua função é justificar (racionalizar) a nossa conduta em relação a essa categoria”. Na visão do autor, estereotipar os indivíduos é um resultado da “lei do

menor esforço”. Nesse sentido, Rodrigues, Assmar e Jablonski (2009), Monteiro e Villela (2013) e Teixeira, Souza e Maia (2018) referem que, diante da capacidade limitada dos seres humanos de processar informações complexas, busca-se atalhos cognitivos para simplificar a compreensão de um fenômeno, recorrendo-se a crenças compartilhadas para gerar os estereótipos. Os autores acrescentam que a categorização por idade é aprendida desde o início da socialização infantil e integra o campo de percepção das pessoas, tornando-se influente na criação e na sustentação da conduta preconceituosa.

Assim, a percepção dos indivíduos por categorias fundamenta o desenvolvimento dos estereótipos acerca dessas categorias (Nelson, 2009), o que culmina no ageísmo. Palmore (1999, p. 4) já apontava o ageísmo como “qualquer preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo de idade”. Tal discriminação ocorre de modo generalizado, embora não seja plenamente reconhecida (Magnarelli et al., 2020). Diferentemente do que ocorre no sexismo e no racismo, a discriminação etária ainda é constantemente normalizada (OMS, 2020). Para Bytheway (1995), o ageísmo resulta da combinação de crenças originadas nas variações biológicas entre os indivíduos, relacionado aos aspectos de envelhecimento. Além das questões etárias, do ageísmo, não se pode negar as interseccionalidades. Como pontuam Juliani e Scopinho (2020), tanto a sociedade quanto o mercado de trabalho apresentam-se hegemonicamente heteronormativos e conservadores, marginalizando aqueles que fogem ao padrão de homens brancos e cis. Ainda, a interseccionalidade dos marcadores da diversidade, tais como raça, classe e gênero, revela situações de vulnerabilidade, opressão e desempoderamento (Crenshaw, 2002; Bernardino-Costa, 2015).

Diante do exposto, entende-se que a GI se configura como uma das alternativas pra mitigar o ageísmo, como bem destacam Cepellos e Tonelli (2017), Silva e Helal (2019), Hanashiro et al. (2020), Tonelli et al. (2020), Costa e Silva et al. (2021), Silva e Helal (2022) e Mozzato e Mendes (2023). Assim, embasado na abordagem teórica utilizada neste artigo, apresenta-se o esquema conceitual para o desenvolvimento deste estudo (Figura 1).

Figura 1 – Esquema conceitual: GI e ageísmo



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A GI, indicada à esquerda da Figura 1 por meio de seus sistemas e medidas, contribui para a prevenção de atitudes que violem os direitos dos trabalhadores (Naegele; Walker, 2006). Como exemplificação, no segmento seguinte a GI possui três blocos de medidas a serem utilizadas: de acesso, que apoiam a diversidade e combatem a discriminação etária; medidas de manutenção, que focam no desenvolvimento, segurança e bem-estar dos trabalhadores; e, medidas de saída, que envolvem questões relacionadas à aposentadoria, transferência de conhecimentos e satisfação mútua (Argüeso; Jesús, 2019).

Seguindo os preceitos de Cepellos e Tonelli (2017), Tonelli et al. (2020), Hanashiro et al. (2020), Silva e Helal (2022) e Mozzato e Mendes (2023), a GI contribui na mitigação do ageísmo, fenômeno trazido a seguir e apresentado à direita da Figura 3. Nesse lado da figura, o ageísmo está descrito na figura como discriminações, estereótipos e preconceitos, o qual costuma relacionar-se ao desenquadramento em padrões sociais compartilhados, calcados na produtividade, no culto à juventude e na tecnologia (Moreira; Nogueira, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento técnico adotado nesta pesquisa foi o estudo de caso único (Yin, 2015). O campo de pesquisa é constituído por uma cooperativa de crédito, designada Coop para facilitar a denominação e não a identificar. A Coop é localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, a unidade integra uma instituição voltada ao cooperativismo de crédito.

A cooperativa é composta por 59 unidades em operação, das quais foi selecionada uma, que começou suas atividades no ano de 1995, no interior do estado do Paraná. A Coop em estudo é considerada como a terceira maior cooperativa de crédito do país, com ativos na ordem de R\$ 31,3 bilhões, mais de 970 mil cooperados, 919 agências em 19 estados do Brasil e um quadro de mais de 10 mil trabalhadores. A Coop adota práticas de GI em seu ambiente de trabalho e possui um grande número de trabalhadores, que contemplam os marcadores da diversidade, dentre eles, o etário, tanto que conta com 154 trabalhadores, de diferentes faixas etárias, alinhando-se ao propósito desta pesquisa.

Na apresentação dos resultados, os entrevistados foram denominados de dois modos: os gestores como EG1, EG2 e assim sucessivamente, enquanto os demais trabalhadores foram denominados como E1, E2, e assim por diante. Dessa forma, assegurou-se o anonimato dos participantes. Quatro técnicas foram utilizadas para a coleta de dados: pesquisa documental, entrevista estruturada, entrevista com roteiro semiestruturada e observação não participante.

Na coleta de dados realizada por meio da pesquisa documental, foi levantada toda a documentação necessária para os tópicos estudados nesta pesquisa, sendo esses documentos analisados juntamente com os demais dados coletados (Yin, 2015; Arruda *et al.*, 2021). A pesquisa documental foi realizada por meio do site e do blog oficiais da instituição, que forneceram informações como indicadores setoriais, dados sociodemográficos dos trabalhadores e acesso às políticas de GP e de GI.

A outra técnica, a entrevista estruturada, foi realizada junto à gestora de RH da instituição estudada, a fim de verificar como é trabalhada a GI no local, além de outras políticas e práticas de GP. A entrevista semiestruturada foi utilizada em razão de que ela permite o mapeamento e o entendimento do ponto de vista do respondente, por meio das narrativas fundamentadas em seus valores, crenças, motivações e atitudes (Jovchelovitch; Bauer, 2002). Após o pré-teste do roteiro, este foi aperfeiçoado. Assim, todas as entrevistas foram individuais, realizadas presencialmente, com data e horário pré-agendados com os trabalhadores da organização.

O número de entrevistados foi de dezesseis, definido durante o processo de coleta por meio do critério de saturação de dados (Bryman; Bell, 2011). A saturação foi observada a partir da décima terceira entrevista, consolidando-se na décima quinta; ainda assim, foi realizada uma décima sexta entrevista para confirmação, sem a obtenção de novos dados relevantes. Os critérios de inclusão para a participação na entrevista foram: (i) vínculo empregatício efetivo na empresa; (ii) tempo mínimo de três meses de trabalho da Coop; e, (iii) trabalhadores de diferentes idades, gêneros e cargos ocupados.

Por fim, a observação não participante também desempenhou um papel relevante, ocorrendo tanto durante as entrevistas, quanto em outros momentos em que o pesquisador esteve presente na Coop, seguindo um roteiro pré-estabelecido e as devidas anotações no caderno de campo.

Assim, com os dados coletados, estes foram transcritos, interpretados e analisados por meio das três etapas da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Na lógica da técnica, após a leitura flutuante dos dados (primeira etapa), na segunda etapa houve a realização de categorizações

analíticas para examinar as unidades de contexto. Por fim, a terceira etapa foi realizada e é apresentada na sequência.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção os dados são apresentados, interpretados e analisados com o apoio teórico pertinente. Inicialmente, traz-se o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa (Tabela 1).

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa

Entrevistado(a)	Idade	Gênero	Estado Civil	Escolaridade	Tempo de Empresa
E1	30	Feminino	Solteira	Sup. Completo	3 anos
E2	26	Masculino	Casado	Sup. Completo	1 ano e 9 meses
E3	29	Feminino	Solteira	Sup. Incompleto	7 meses
EG1	34	Feminino	Casada	Sup. Completo	7 meses
EG2	47	Feminino	Solteira	Sup. Completo	2 anos e 6 meses
E4	26	Masculino	Solteiro	Sup. Completo	10 meses
E5	30	Masculino	Solteiro	Sup. Completo	4 meses
E6	34	Feminino	Casada	Sup. Completo	4 meses
E7	30	Feminino	Casada	Pós-Graduação	11 anos
EG3	34	Feminino	Casada	Pós-Graduação	12 anos e 6 meses
EG4	44	Masculino	Casado	Pós-Graduação	18 anos
E8	32	Feminino	Casada	Sup. Completo	1 ano e 6 meses
E9	23	Feminino	Solteira	Sup. Completo	2 anos
E10	24	Feminino	Solteira	Sup. Completo	2 anos
E11	32	Feminino	Casada	Pós-Graduação	15 anos
E12	32	Feminino	Casada	Sup. Completo	2 anos e 3 meses

Fonte: Dados empíricos (2024).

Conforme observado na Tabela 1, apenas um trabalhador não possui ensino superior completo, enquanto os demais possuem graduação (dez trabalhadores) ou pós-graduação (cinco trabalhadores). Nota-se, também, que a maior parte dos trabalhadores tem de 2 a 4 anos ou até 1 ano de tempo de empresa, enquanto três trabalhadores têm de 11 a 15 anos e um trabalhador tem de 16 a 20 anos. Não foram registrados trabalhadores com tempo de empresa entre 5 a 10 anos.

4.1 MEDIDAS DE GESTÃO DA IDADE ADOTADAS NA COOP

Vale ressaltar que, embora a Coop não possua medidas especificamente voltadas à GI, o setor de GP contempla uma série de iniciativas relacionadas à diversidade e seus marcadores, incluindo o etário. Acerca destas informações, questiona-se se demandar os esforços à promoção da inclusão, sem se direcionar aos marcadores de modo específico se trata da melhor alternativa para incluir os trabalhadores da Coop. Com foco na diversidade etária, seguem as análises dessas medidas.

4.1.1 Medidas de GI de acesso

Conforme apresentado no referencial teórico, as medidas de GI de acesso devem garantir oportunidades iguais para todas as idades, possibilitando o desenvolvimento da formação e o aprimoramento de habilidades, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, promovendo organizações capazes de se adaptar às transformações (Fabisiak; Prokuat, 2012).

A Coop realiza o recrutamento de trabalhadores de diferentes faixas etárias, gêneros e etnias, com ênfase na inclusão de mulheres e pessoas negras além de profissionais com experiências distintas no mercado de trabalho, a fim de formar equipes mais diversas e completas. Sobre as medidas de GI de acesso, seguem depoimentos que comprovam a inclusão de diferentes faixas etárias nas contratações de trabalhadores na Coop:

A gente acaba incluindo as pessoas no ambiente, em que eu acho que hoje para a cooperativa não é interessante ter só pessoas jovens, como não é interessante só ter pessoas de mais idade, então ter vários públicos e saber utilizar essas pessoas para chamar esses públicos para dentro, porque o nosso quadro social de associados são um público mais próximo a 50 anos. Então, a gente precisa dos jovens colaboradores para que eles também

possam ter essa interação. Para que eles também, lá fora, consigam trazer esses jovens para dentro da cooperativa, para nós renovar o quadro social. Então, tem que haver, eu acho que a diversidade é muito boa nesse sentido (E16).

A Cooperativa tem isso de contratar pessoas diferentes umas das outras, com a idade não é diferente. Eu, por exemplo, sou bem mais velha que a maioria, mas não tive dificuldade para ser contratada pela idade, aconteceu até o contrário, vieram me convidar para fazer parte do time (EG2).

Aqui na cooperativa a gente é muito transparente quanto a isso de contratar, não interessa se a pessoa é mais nova ou mais velha, o que vale para nós é se as habilidades da pessoa se encaixam no perfil que a gente tá procurando (E1).

Tais depoimentos foram confirmados por meio da observação não participante, evidenciando a diversidade etária presente na Coop, com trabalhadores das mais diversas idades, inseridos num mesmo ambiente de trabalho e interagindo constantemente entre si. Dessa forma, percebe-se a preocupação da organização em promover um ambiente que leve em consideração o envelhecimento, o ciclo de vida no trabalho e a idade, promovendo a satisfação dos trabalhadores e tornando o ambiente mais inclusivo, ao valorizar as potencialidades dos indivíduos na organização (Silverstein, 2008).

4.1.2 Medidas de GI de manutenção

O grupo de medidas subsequente às de acesso são as medidas de GI de manutenção, exemplificadas por Walker e Taylor (1999) como soluções personalizadas e flexíveis, somadas a um ambiente favorável à maximização da motivação dos trabalhadores a trabalhar. As falas das entrevistadas E3 e E8 trazem uma solução voltada à interação entre os trabalhadores:

Eles fazem coisas online, tipo transmissões ao vivo, que a gente pode falar. Nos corredores da Coop também, a gente vai se ensinando aquilo que sabe, e ali não tem uma única idade, tá tudo junto (E3).

Tem interação entre os trabalhadores, nas lives, como eu te falei, a gente tem bastante promoções assim, para desenvolvimento né, dos novos colaboradores, do intermediário, do avançado. E no dia a dia nessa troca de conhecimento, no chat, nos telefonemas. E com os colegas, inclusive (E8).

Essas afirmações foram corroboradas pela observação não participante, em que se presenciaram conversas que visavam à transferência de conhecimentos entre um trabalhador de mais idade a um trabalhador mais jovem, e vice-versa. Um dos aspectos trazidos nas duas falas, trata-se das conversas informais; aqui, se questiona se a predominância das conversas informais é uma estratégia adequada para as relações intergeracionais dentro da Coop. Os participantes destacaram também as reuniões virtuais e presenciais como espaços para promover a interação, a troca de conhecimentos e o desenvolvimento profissional. Esses aspectos, somados à capacitação, ao desenvolvimento de carreira, à flexibilidade, à promoção e à proteção da saúde dos trabalhadores, fazem-se presentes nas constatações de Naegele e Walker (2006) sobre GI de manutenção.

Nessa lógica das relações interpessoais e desenvolvimento, a aprendizagem intergeracional, pontuada por Hanashiro et al. (2020), consiste em uma medida de manutenção importante, o que pode ser observado nas falas que seguem: “Os colegas mais experientes sempre me orientam sobre como me portar, como negociar, como passar credibilidade, sabe. Isso ajuda muito nas negociações do dia a dia” (E10) e “Os mais novos sabem muito sobre o digital, eles me ensinam umas coisas, eu passo uns detalhes pra eles aqui, outros ali, e sempre acabamos contribuindo um com o outro” (EG4).

Os dados empíricos apontam para a abertura e a flexibilidade presentes na Coop, o que novamente reforça os pontos trazidos por Walker e Taylor (1999) e Naegele e Walker (2006). Os dados empíricos apontam que a Coop se preocupa em oportunizar e dar acesso ao crescimento profissional de seus trabalhadores (Argüeso; Jesús, 2019).

Inclusive, a Coop promove capacitações e debates sobre diversidade e inclusão – o que engloba os aspectos étários – e disponibiliza ferramentas e espaços para estimular a troca de ideias e o crescimento mútuo do conhecimento dos trabalhadores. Além disso, são realizadas avaliações dos resultados das práticas relacionadas à diversidade e inclusão, para que novas ações possam ser implementadas e aprimoradas. Realizam-se periodicamente campanhas de combate à discriminação e ao preconceito, com a disponibilização de canais de denúncia para racismo, homofobia, ageísmo e outras formas de discriminação ou intolerância no que se refere à diversidade.

4.1.3 Medidas de GI de saída

O último conjunto de medidas de GI refere-se às medidas de saída, que são voltadas para a aposentadoria, visando garantir um processo satisfatório para todos os envolvidos e permitindo a transferência do conhecimento dos trabalhadores (Argüeso; Jesús, 2019). Nesse caso, os trabalhadores relataram que esse conjunto de medidas não é tão utilizado quanto os demais. Todavia, a E1 aponta:

A gente não está muito adaptado a saída dos nossos colaboradores por aposentadoria, a cooperativa está crescendo, então estivemos contratando mais gente do que pessoas se aposentando aqui. Mas nos poucos casos que aconteceram, a gente ofereceu suporte para aqueles que estavam saindo. Sempre demos oportunidade para eles passarem o que pensam que poderia mudar, para eles ensinarem os que tem menos tempo de casa, essas coisas .

Essa fala destaca a importância da transferência de conhecimento, o que é visto como positivo por Munari et al. (2017) e Fossati e Mozatto (2023), uma vez que isso estimula o compartilhamento de conhecimento e experiência entre trabalhadores das mais diferentes idades. Todavia, aqui, não há uma percepção realmente clara do que é feito em relação à saída dos trabalhadores, o que traz à tona o questionamento de até que ponto a Coop de fato aplica as medidas de GI de saída. A E11 traz a sua percepção sobre as medidas de GI de saída:

Como eu tenho bastante tempo de cooperativa, comecei bem nova, já vi alguns colaboradores se aposentando. O pessoal do RH sempre conforta e aconselha essas pessoas a ensinar os mais novos sobre processos, a experiência de vida, como funciona cada coisa.

Novamente enfatiza-se a transferência de conhecimento no contexto da aposentadoria dos trabalhadores. Nesse sentido, Fossati e Mozatto (2023) defendem que essa prática aproxima os colaboradores, melhora o relacionamento no trabalho e promove autonomia e reconhecimento dos trabalhadores. Por fim, vale destacar que os demais entrevistados alegaram não saber ou não conhecer nada relacionado às medidas de GI de saída na Coop, expressando a falta de políticas voltadas a esse momento da saída.

4.2 AGEISMO NO TRABALHO

Neste subcapítulo analisam-se os resultados da presente pesquisa no que diz respeito ao fenômeno do ageísmo presente na Coop, seguindo o esquema conceitual que divide o ageísmo em três descrições: discriminação, preconceito e estereótipos referentes à idade. Embora o ageísmo envolva um ciclo interligado entre discriminação, estereótipos e preconceito, já que um “alimenta” o outro, num primeiro momento, cada um dos três elementos será trabalhado de forma individualizada. Inicia-se a análise da discriminação, enquanto o primeiro elemento do ageísmo, com a fala da E8:

Se acontece alguma coisa por causa da idade, é bem pouco, a maior discriminação que eu vi foi muito pequena. Tinha uma venda que um colaborador mais jovem ia fazer, mas os líderes optaram em delegar a um trabalhador mais velho, mesmo não tendo muita diferença de tempo de casa. Acho que escolheram o mais velho para dar mais credibilidade ou alguma coisa nesse sentido.

Ainda que de maneira sutil, a E8 reconhece a existência de discriminação por idade na Coop, fenômeno que, segundo Silva e Helal (2022), inviabiliza trabalhadores de determinada idade e supervaloriza outros. Contudo, por meio da observação não participante não foi possível constatar quaisquer manifestações discriminatórias entre os trabalhadores. O EG4, ao falar de estereótipos, aponta a seguinte situação em sua fala:

Eu, como sou um dos mais velhos aqui, posso falar que nunca julguei ninguém por ser novo ou mais velho. Também nunca vi nenhum colega mais velho fazer isso. O que eu já vi uma vez foi dois colegas mais novos comentarem que nós, eu e uma colega minha, principalmente ela, que é uma mulher mais velha, não sabíamos muito de computação, de tecnologia, dessas coisas. Mas eu entendo sim sobre isso, se bobear, mais que eles.

Nesse caso, o EG4 destaca um estereótipo comum relacionado aos trabalhadores de mais idade: o da aversão à tecnologia que, junto com a indisposição e a incapacidade de aprender são os estereótipos mais comuns direcionados aos trabalhadores de mais idade. Além disso, nota-se uma interseccionalidade entre os marcadores da diversidade “idade” e “gênero”. Tal interseccionalidade revela uma situação de desempoderamento para a pertencente (Crenshaw, 2002; Bernardino-Costa, 2015). Por fim, ao abordar a terceira dimensão do ageísmo, o preconceito, a E3 relatou:

a Coop em geral, sim, tem um pouco de preconceito... tem assim: ah, tu é novo, tu não entende muito do sistema. Eu vejo como funciona... e nós, mais novos, a gente tem muito esse conceito. Tão velho aí e não querem mudar a ideia, entendeu? Querem continuar no mesmo processo.

A E3 expõe um preconceito manifestado de forma explícita, com julgamento tanto de trabalhadores de mais idade com trabalhadores mais jovens, e vice-versa. Essa abordagem confirma a fala de Teixeira, Souza e Maia (2018), segundo a qual a idade se trata de um aspecto social para caracterizar pessoas. Para os autores, a percepção dos indivíduos em categorias (Nelson, 2009) culmina no fenômeno do ageísmo. A E4 destaca que com o passar do tempo o preconceito está sendo desconstruído:

por muitos anos da minha jornada fui gerente de relacionamento, onde um associado chegava na agência, ele olhava para mim e pedia para falar com o gerente, porque eu fui gerente com 25 anos. Teoricamente eu fui uma gerente nova, então é um preconceito que existe, mas eu entendo como está sendo desconstruído com o passar do tempo.

Aqui, novamente traz-se o ageísmo dirigido aos trabalhadores mais jovens, o que confirma a fala de Palmore (1999) e de Hanashiro et al. (2020) de que o ageísmo pode ser direcionado a todas as idades. A observação não participante revelou ainda que o depoimento da E4 também se relaciona a questões de gênero, visto que a entrevistada ocupa um cargo de gestão e é mulher. Isto confirma que além das questões etárias, o mercado de trabalho também se apresenta heteronormativo (Juliani; Scopinho, 2020).

Com as três dimensões do ageísmo abordadas, a E13 refere-se ao ageísmo de modo geral: “Eu acredito que tenha um pouco de ageísmo, por questão de talvez querendo ou não a pessoa mais velha ela tem mais experiências, tem já uma bagagem maior do que uma pessoa mais nova, não que talvez a mais nova também não tenha”. Esse participante da pesquisa reconhece sutilmente a existência do fenômeno do ageísmo dentro da Coop, mencionando tanto sua dimensão pessoal – relacionada à discriminação e ao preconceito – quanto a institucional, descrita por Hanashiro e Pereira (2020) como aquela que se manifesta por meio de práticas e rotinas organizacionais.

Apesar dos relatos que indicaram a percepção dos entrevistados sobre preconceito, houve vários entrevistados que alegaram não perceber a existência de preconceito, estereótipos ou discriminação. Nota-se, com isso, que parte dos trabalhadores não percebe a existência do ageísmo na instituição. Neste caso, fica o questionamento sobre se todos os entrevistados que negaram a existência do ageísmo na Coop realmente não o presenciaram ou não souberam identificá-lo. Ademais, por meio da observação não participante ficou evidenciado um clima organizacional harmônico e receptivo à diversidade e inclusão, sem evidências de práticas ageístas na Coop.

4.3 GESTÃO DA IDADE COMO MITIGADORA DO AGEISMO

Neste subcapítulo realiza-se a análise das respostas com base no modelo conceitual completo, apresentado no referencial teórico, explorando-se o questionamento de como a GI mitiga o ageísmo. No que tange às medidas de GI de acesso, a EG2 declarou:

A GI diminui esse ageísmo desde a contratação, o olhar de cada um dos currículos sendo recebidos, das pessoas tanto jovens quanto maduras vindo em busca de oportunidades, todas elas com um trato especial que realmente merecem, independente da idade, ou até mesmo do cargo pretendido, isso evita que as pessoas discriminem os outros por idade.

Essa fala evidencia algumas ações presentes nas medidas de acesso apontadas por Argüeso e Jesús, (2019), como o olhar direcionado a todas as idades e um tratamento adaptado aos trabalhadores diversos. A E11 ressalta que as práticas de GI de acesso e de manutenção inibem ou diminuem o ageísmo:

Essas práticas, sim, elas inibem ou diminuem o que poderia haver, poderia haver um preconceito, acaba inibindo, né? Então, não há porque ter motivos pra ter esse preconceito pra uma pessoa ser mais velha ou ser mais nova, aqui dentro, né? Acredito que não exista isso na cooperativa, tá? Justamente pela forma como ela trabalha, incluindo os colaboradores na contratação e dentro da empresa, no dia a dia, com os líderes se adaptando às nossas necessidades e a gente trocando ideias.

O relato do E11 menciona medidas de GI de acesso e de manutenção e aborda a inclusão das diferentes faixas etárias como fator mitigador do preconceito presente no ageísmo. Nas medidas de acesso, a Coop inclui as diferentes faixas etárias, com uma seleção voltada às competências e capacidades, o que, de acordo com Fuertes, Egell e McQuaid (2013) proporciona um ambiente de trabalho mais diverso e menos estereotipado. A E11 também destaca as medidas de GI de manutenção, ao mencionar a adaptabilidade dos líderes às demandas dos trabalhadores e a transferência de conhecimentos entre gerações, elementos que promovem um ambiente mais agradável e harmônico, contribuindo para a desconstrução dos estereótipos, das discriminações e do próprio fenômeno do ageísmo (Fuertes; Egell; McQuaid, 2013; Hanashiro et al., 2020; Silva; Helal, 2022). No que se refere às medidas de GI de manutenção, a E5 observou:

Também a transferência de conhecimento, acho que ainda isso em todas as empresas tem sempre a ajudar, porque claro que cada um exerce a sua função, mas a transferência de conhecimentos inclui as pessoas e faz com que elas não discriminem ninguém.

Sobre as medidas de GI de manutenção, o pensamento da E2 vai ao encontro do esquema conceitual apresentado e exibiu justificativas:

A inclusão dos trabalhadores diminui o ageísmo, porque depois que, vamos pegar um exemplo de uma campanha, foi feita uma campanha, foi aderido de uma forma mais experiente de trabalhar, existe um feedback depois, para dizer, deu certo, deu errado, vamos melhorar nisso, ou vamos tentar fazer de outra forma, então o fato de, vamos pegar o exemplo de, os mais velhos aceitarem uma ideia mais nova, se deu certo, e depois ter esse feedback que deu certo, facilita para eles aceitar, assim, da mesma forma ao contrário, foi aderido uma estratégia que veio por parte dos mais experientes, e depois no feedback foi colocado que deu certo, facilita para os mais velhos aceitar também. Ajuda no entendimento essa parte do feedback, posterior às decisões tomadas, é o que mais ajuda na aceitação. Diminui esse julgamento de preconceito. Porque no final trabalha tudo junto.

A E2 reforça a ideia da troca de conhecimentos, uma das medidas de manutenção que se enquadram nas ideias de Argüeso e Jesús (2019) e é confirmada como presente na Coop pela observação não participante. Tais medidas focam no desenvolvimento, na segurança e no bem-estar dos trabalhadores durante suas carreiras profissionais dentro da organização. Percebe-se, no entendimento da E2, que as medidas de GI de manutenção mitigam tanto os estereótipos quanto o preconceito presente no ageísmo. A E7 e a E10, respectivamente, ressaltam que, por meio de grupos diversos e relações intergeracionais ocorre a mitigação do ageísmo:

Através da comunicação que há entre nós, que é de forma igual, eu digo, não é que eu uso jargões da minha geração, da nossa geração, mas nossa comunicação é acessível entre um e outro. Estando essas pessoas inclusas, eu acredito que se fosse um grupo só de pessoas mais novas, um grupo só de pessoas mais velhas, isso tenderia a classificar elas, né? Eu acho colocar pessoas de diferentes idades para interagir diminui o preconceito (E7).

Eu vejo que os treinamentos hoje ajudam muito para diminuir os preconceitos. Digamos assim, tu vai juntar os colegas, junta as turmas, mais ou menos pelo nível de conhecimento. Digamos assim, o colaborador, independente da idade. Eu entrei na cooperativa há seis meses, aí eu vou ter um treinamento X, independente da minha idade (E10).

Novamente, percebe-se que as medidas de GI de manutenção, na interpretação das entrevistadas, contribuem para mitigar o preconceito etário. Com base no que disseram a E7 e a E10, a implementação de práticas que promovam as relações intergeracionais pode maximizar o empoderamento dos trabalhadores, encorajando-os a assumir seu próprio processo de

envelhecimento (Naegele; Walker, 2006). Além disso, as ações direcionadas para a união de gerações e o estímulo a complementaridade, tendência o ambiente organizacional à riqueza de conhecimentos e a aprendizagem interorganizacional (Colet; Mozzato, 2021). Quanto às medidas de GI de saída e seu papel na mitigação do ageísmo, o EG4 relatou:

Quando os nossos gerentes dão o espaço para os trabalhadores que estão se aposentando opinar, passar os conhecimentos para os que ficam, isso é muito bom, já que os jovens vão olhar para eles com outros olhos, não vão querer julgar ou ter preconceito com quem está se aposentando.

Esse depoimento demonstra que as medidas de GI de saída (Argüeso; Jesús, 2019) contribuem para a mitigação dos estereótipos (Allport, 1954; Monteiro; Villela, 2013) que se fazem presentes na Coop. Assim como, o depoimento que segue, da EG3, enfatiza que as medidas de GI de saída (Argüeso; Jesús, 2019) contribuem para a mitigação do preconceito (Allport, 1954; Aronson; Wilson; Akert, 2015; Teixeira; Souza; Maia, 2018), reforçando aspectos como respeito e admiração pelo trabalhador de mais idade:

Quando se consegue passar o que os colegas que estão saindo por aposentadoria sabem para os que ficam na, tem muito mais além de conhecimento envolvido. Quem fica começa a olhar os mais velhos com outros olhos, com respeito, admiração, sem preconceito.

5 CONCLUSÕES

Chegando ao final desta pesquisa, responde-se à questão desta pesquisa, sendo possível afirmar que existe uma série de medidas, divididas entre acesso, manutenção e saída, que contribuem para a mitigação da discriminação, estereótipos e preconceito presentes no ageísmo existente na Coop.

As medidas de GI de acesso são diversas, conforme indicado no referencial teórico. Especificamente na Coop, foram mencionados três tipos: a eliminação da discriminação por capacitação dos responsáveis por contratar; a diversificação geracional; e a desconsideração da idade como critério de contratação. Ao abordar as medidas de GI de manutenção, as principais ações citadas foram a transferência de conhecimentos dentro do ambiente de trabalho; o convívio intergeracional; e a capacitação e aprendizagem periódicas. No que tange às medidas de GI de saída, os tipos de ações predominantemente mencionados foram: a promoção da satisfação dos trabalhadores; novamente, a transferência de conhecimentos, mas focada no período de desligamento da instituição; e, por fim, o compartilhamento de experiências dos trabalhadores que estão se aposentando com aqueles que permanecerão na organização.

Tais medidas, tanto de acesso, como de manutenção e de saída, se provaram como mitigadoras no ageísmo presente na Coop, o que lança à tona a possibilidade de aplicação das mesmas em instituições de outros segmentos, a fim de avaliar se os resultados seriam semelhantes ou não. Além disso, cabe salientar que foram identificadas as dimensões do ageísmo, com seus principais aspectos destacados.

A primeira dimensão evidenciada foi a da discriminação, com dois aspectos marcantes. O primeiro refere-se à categorização dos trabalhadores com base em suas idades, desconsiderando outras variáveis que moldam o profissional; o segundo diz respeito à generalização etária, como, por exemplo, considerar que, se um trabalhador de determinada idade possui alguma limitação, todos daquela faixa etária também a possuirão.

A segunda dimensão do ageísmo, dos estereótipos, apresentam dois aspectos relevantes destacados pelos entrevistados: as crenças e julgamentos baseados na idade, tanto de trabalhador para trabalhador quanto de associado/cliente para trabalhador. A última dimensão, e mais citada durante as entrevistas, refere-se ao preconceito. Enquanto as duas primeiras dimensões estão relacionadas ao pensamento dos indivíduos, o preconceito foi diretamente associado a atitudes aversivas e hostis. Esse preconceito se manifesta em ações de cunho negativo, que fomentam o ageísmo dentro da Coop. Ademais, a maioria dos trabalhadores da instituição destacou que o ageísmo é mínimo e, em alguns casos, imperceptível.

Todas as medidas de GI identificadas com esta pesquisa respondem à questão de como a GI contribui para a mitigação do ageísmo na Coop, especialmente por meio das ações de acesso, manutenção e saída. Portanto, entende-se que a GI se configura como uma alternativa para mitigar o ageísmo, como pontuam Cepellos e Tonelli (2017), Silva e Helal (2019), Hanashiro et al. (2020), Tonelli et al. (2020), Costa e Silva et al. (2021), Silva e Helal (2022) e Mozzato e Mendes (2023).

O estudo contribui para a teoria relacionada à gestão da diversidade e, mais especificamente, à GI, onde se destaca também o tema do ageísmo, que juntamente à GI, carecem de ampla correspondência em nível nacional e internacional. No campo prático, possibilitam um novo olhar sobre a GI e o ageísmo nas organizações, tanto para a Coop quanto para outras instituições, promovendo a diversidade e combatendo o ageísmo. Como contribuições sociais, considerando, principalmente, o envelhecimento populacional, há reforço na importância do debate sobre relações intergeracionais nos mais diferentes espaços sociais, inclusive no trabalho.

No tocante às limitações, cabe mencionar que este estudo não buscou relacionar a idade a outros marcadores da diversidade, como gênero, etnia, religião e raça (Nkomo; Cox, 1999), o que poderia proporcionar uma visão mais abrangente da diversidade nas organizações. Entretanto, tais interseccionalidades não são desconsideradas, especialmente a questão de gênero, que se mostra mais premente. Da mesma forma, não se explorou a relação do ageísmo com outros dois grandes "ismos" sociais: o racismo e o sexismo.

Portanto, sugerem-se que futuras investigações aprofundem temas como a relação entre GI e outros marcadores da diversidade (gênero, raça, religião e orientação sexual) e a interconexão do ageísmo com outros "ismos", tais como o sexismo, o racismo e o capacitismo. Estudos mistos, capazes de desenvolver e validar escalas quantitativas para avaliar a GI, a diversidade e o ageísmo em diferentes cenários, também são recomendados. Há também a necessidade de mais pesquisas empíricas sobre a GI em variados contextos organizacionais. Além disso, sugere-se que se pesquise os efeitos negativos que uma GI mal aplicada pode causar à uma instituição. Por fim, recomenda-se que se estude os efeitos de uma aplicação inadequada da GI, os conflitos organizacionais que podem ser gerados a partir desta, e também, se o ageísmo pode estar sendo "mascarado" até por conta da implementação de certas práticas de GI.

Finalmente, conclui-se que a GI, ao buscar mitigar o ageísmo, proporciona benefícios aos trabalhadores, às organizações e à sociedade. Espera-se que esta pesquisa incentive outros pesquisadores a aprofundarem e a expandirem o tema, dada a relevância dos resultados e das reflexões suscitadas.

REFERÊNCIAS

- ALLPORT, G. **The Nature of Prejudice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1954.
- ARGÜESO, M. S.; JESÚS, N. E. Prácticas empresariales de innovación social en la gestión de la edad y su aplicación en el ámbito del cooperativismo. **Revista de Estudios Cooperativos**, n. 130, p. 176-197, 2019. DOI: 10.5209/REVE.61636.
- ARONSON, E.; WILSON, T.; AKERT, R. Preconceito: causas e curas. In: Aronson, E. (Ed.). **Psicologia Social**. (8ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2015.
- ARRUDA, Pablo Luiz de; SILVA, Grasião Freitas da; LUZ, Théó Augustus; JUNGES, Ivone; MUSSI, Clarissa Carneiro. O USO DE ESTUDOS DE CASO NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: um panorama em periódicos nacionais de alto impacto. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 1, p. 227, 22 jun. 2021. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v14e12021227-259>.
- AYALON, Liat. Perceived age discrimination: the cross-country moderating role of mandatory retirement age. **The Journals of Gerontology: Series B**, v. 69, n. 3, p. 430-440, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1093/geronb/gbu006>.

- AYDIN, S.; DUBE, M. Knowledge management, innovation, and competitive advantage: is the relationship in the eye of the beholder?. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 3, p. 402-413, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. Ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERNARDINO-COSTA, J. Decolonialidade e interseccionalidade emancipadora: a organização política das trabalhadoras domésticas no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, v. 30, n. 1, 2015.
- BOLISANI, E.; BRATIANU, C. Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 2, p. 233-253, 2017.
- BRYMAN, A.; Bell, E. **Business research methods**. 3.ed. New York: Oxford University, 2011.
- BUTLER, R. N. Ageism: another form of bigotry. **The Gerontologist Oxford**, v. 9, n. 4, p. 243-246, 1969. DOI:10.1093/geront/9.4_Part_1.243.
- BYTHEWAY, B. **Ageism: Rethinking ageing**. Buckingham: Open University Press, 1995.
- CAMARANO, A. A.; KANSO, S.; FERNANDES, D. Menos jovens e mais idosos no mercado de trabalho? In: Camarano, A. A. (Org). **Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento?** Rio de Janeiro: IPEA, 2014. p. 377-406.
- CEPELLOS, V.; TONELLI, M. J. Envelhecimento Profissional: Percepções e Práticas de Gestão da Idade Profissional da Idade. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 4-21, 2017.
- CERQUEIRA, A.; RAMOS, A.; PALMA, J. Ageism in Nursing Education: Students' Views of Ageing. **Social Sciences-Basel**, v. 12, n. 3, 2023. DOI: 10.3390/socsci12030142.
- CHEN, C. Aging and life satisfaction. **Social Indicators Research**, v. 54, n. 1, p. 57-79, 2001. DOI: 10.1023/A:1007260728792.
- CHEN, Y.; BOUFERGUENE, A.; SHEN, Y.; AL-HUSSEIN, M. Difference analysis of regional population ageing from temporal and spatial perspectives: a case study in China. **Regional Studies**, v. 53, 2018.
- CIUTIENE, R.; RAILAITE, R. Age management as a means of reducing the challenges of workforce aging. **Engineering Economics**, v. 26 n. 4, p. 391-397, 2015.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. A dinâmica da diversidade gerencial nas organizações: estudo multicase. **Revista de Gestão Unilasalle**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2021.
- COSTA E SILVA, T. F.; ALMEIDA, D. B. A.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Além das equipes intergeracionais: possibilidades de estudos sobre ageísmo. **REAd**, v. 27, n. 2, p. 642-662, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.327.101822>.
- COTE, M. The aging process of women in Quebec. **Sciences Sociales et Sante**, v. 14, n. 3, p. 47-65, 1996. DOI: 10.3406/sosan.1996.1368.
- CRENSHAW, K. Documento para o Encontro de Especialistas em Aspectos da Discriminação Racial Relativos ao Gênero. **Estudos Feministas**, n. 10, p. 171-188, 2002.
- EGDELL, V.; MACLEAN, G.; RAESIDE, R.; Chen, T. Age management in the workplace: Manager and older worker accounts of policy and practice. **Ageing Soc.**, v. 40, p. 784-804, 2018.
- EHNERT, I.; HARRY, W.; ZINK, K. Sustainability and Human Resource Management. In: **Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations**; CSR, Sustainability, Ethics & Governance; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2014.

FABISIAK, J.; PROKURAT, S. Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)**, v. 8, n. 4, p. 83-96, 2012.

FAN, J.; ZHOU, L.; SHAO, S.; MA, M. How does population aging affect household carbon emissions? Evidence from Chinese urban and rural areas. **Energy Economics**, v. 100, 2021. DOI: 10.1016/j.eneco.2021.105356.

FOSSATI, E.; MOZZATO, A. R. Transferência do conhecimento de trabalhadores em processo de aposentadoria em uma instituição de ensino superior. **Cadernos Ebape**, v. 21, n. 2, 2023. DOI: 10.1590/1679-395120220101.

FUERTES, V.; EGDELL, V.; MCQUAID, R. Extending working lives: age management in SMEs. **Employee Relations**, v. 35, n. 3, p. 272-293, 2013. DOI: 10.1108/01425451311320477.

GAHAN, P.; ANDREWS, M. P. W. Ageing and work: the role of HRM in addressing age discrimination at work. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 53, n. 2, p. 245–264, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12049>.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANASHIRO, D. M. M.; HELAL, D. H. Preconceitos nas Organizações: discutindo o etarismo. In: HELAL, D. H.; OLTRAMARI, A. P.; MOSCON, D. C. B.; PAIVA, K. C. M. **Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil**. Gradus Editora, 2023. P. 141-145.

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020.

HANASHIRO, D. M. M.; SILVA, P.; BATISTA, W.; CUNHA, J. 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.

HELAL, D. H.; NÓBREGA, C. V.; LIMA, T. A. P. Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management. **Working with Older People**, 2021.

JOVCHELOVITCH, S; BAUER, M. Entrevista narrativa. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 90-113.

JULIANI, R. P.; SCOPINHO, R. A. Os lugares do diferente no trabalho contemporâneo: trajetórias de pessoas LGBTs. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 23, n. 1, p. 65-78, 2020. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v23i1p65-78.

KOSIR, S.; SOBA, V. Theoretical and some practical perspectives on age diversity and comparative age management. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 20, n. 3, p. 309-327, 2016.

LASLETT, P. Aging world. **New Society**, v. 42, p. 171-173, 1977.

LOCATELLI, M. A.; MOZZATO, A. R. FRITZ, L. F. Gestão da Idade nas organizações: Um olhar integrativo da literatura. In: ENGP - VIII ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 8, 2023, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo, 2023.

MAGNARELLI, J.; STRICKER, L.; FRY, D.; TAHMASEB-MCCONATHA, J.; SCHNELL, F. Ageism in the Workplace: Ageing in the Age of Intolerance. 2020. Disponível em: https://digitalcommons.wcupa.edu/psych_stuwork/6. Acesso em 27 de abr. de 2023.

MCNAIR, S.; FLYNN, M.; DUTTON, N. **Employer responses to an ageing workforce: a qualitative study**. Research Report No. 455, Department for Work and Pensions, London, 2007.

- MONTEIRO, S.; VILLELA, W. Estigma e Saúde. **Cad. Saúde Pública**, v. 31, n. 2, p. 436-440, 2013.
- MOREIRA, V.; NOGUEIRA, F. Do indesejável ao inevitável: a experiência vivida do estigma de envelhecer na contemporaneidade. **Psicol. USP**, v. 19, n. 1, p. 59-79, 2008.
- MOZZATO, A. R.; MENDES, D. C. Gestão da Idade nas Organizações. In: HELAL, D. H.; OLTRAMARI, A. P.; MOSCON, D. C. B.; PAIVA, K. C. M. **Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil**. Gradus Editora, 2023. P. 155-159.
- MUNARI, D. B.; BEZERRA, A. L. Q.; NOGUEIRA, A. L.; ROCHA, B. S.; SOUSA, E. T.; RIBEIRO, L. C. M. Sucessão de lideranças em enfermagem: pensar e agir hoje para garantir o amanhã. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 19, n. 1, p. 1-4, 2017. DOI: 10.5216/ree.v19.46101.
- NAEGELE, G.; WALKER, A. **A Guide to Good Practice in Age Management**. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006.
- NELSON, T. **Ageism. Handbook of prejudice**. Universidade do Estado da Califórnia: Stanislaus, 2009.
- NEUGARTEN, B.; NEUGARTEN, D. Age in the aging Society. **Daedalus**, v. 115, p. 31-49, 1986.
- NILSSON, K. A sustainable working life for all ages – The swAge-model. **Applied Ergonomics**, v. 86, 2020. DOI: 10.1016/j.apergo.2020.103082. PALMORE, E. **Ageism: Negative and positive**. 2nd ed. New York, NY: Springer Publishing Company, 1999.
- PALMORE, E. **Ageism: Negative and positive**. 2nd ed. New York, NY: Springer Publishing Company, 1999.
- 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>.
- PICCININI, Claudio; RAMOS, Eliane. Diversidade etária nas organizações: desafios para a gestão de pessoas. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 267–281, set./dez. 2012.
- RAŠTICOVÁ, M.; BIRCIÁKOVÁ, N.; BÉDIOVÁ, M.; MIKUŠOVÁ, J. Older Workers Economic Activity and the Health Status—The Implication of Age Management. **Pol. J. Manag. Stud.**, v. 19, p. 322–337, 2019.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.
- RODRIGUES, A.; ASSMAR, E.; JABLONSKI, B. Cognição Social. In: Rodrigues, A. Assmar, E. M. L. & Jablonski, B. (Orgs.). **Psicologia Social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009, p. 67-96.
- SAUVY, A. Demographic aging. **International Social Science Journal**, v. 15, p. 355-365, 1963.
- SEIDL, J.; NEIVA, E.; FAIAD, C.; MURTA, S. Age Diversity Management in Organizations Scale: Development and Evidence of Validity. **Psico-USF**, v. 27, n. 2, p. 251-263, abr./jun. 2022. DOI: 10.1590/1413-82712022270204.
- SILVA, R. A.; HELAL, D. H. Ageísmo nas Organizações: Questões para Debate. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 1, 187-197, 2019.

- SILVA, M.; HELAL, D. Age Management in the Brazilian Context: A Theoretical Discussion. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, v. 13, n. 1, p. 6-25, 2022. DOI: 10.15388/omee.2022.13.68.
- SILVERSTEIN, M. Meeting the challenges of an aging workforce. **American Journal of Industrial Medicine**, v. 51, n. 4, p. 269-280, 2008.
- TEIXEIRA, S.; SOUZA, L.; MAIA, L. Ageísmo institucionalizado: uma revisão teórica. **Revista Kairós-Gerontologia**, v. 21, n. 3, p. 129-149, 2018. DOI: 10.23925/2176-901X.2018v21i3p129-149.
- TONELLI, M.; PEREIRA, F.; CEPellos, V.; LINS, J. Ageing in organizations A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 127-142, 2020. DOI: 10.1108/RAUSP-08-2018-0062.
- TORRES C. V.; VASQUES-MENEZES, I.; PRESOTTI, L. Cultural Diversity and Inclusion in Organizations: State of the Art and Challenges. In: Neiva ER, Torres CV, Mendonça H, editors. **Organizational Psychology and Evidence-Based Management**. Cham: Springer; 2017. p 227-42.
- UNTU, I.; CHIRITA, R.; BULGARU-ILIESCU, D.; CHIRILA, B.; CIUBARA, A.; BURLEA, S. Ethical Implications of Bio-Psycho-Social Transformations Entailed by the Aging Process. **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, v. 48, p. 216-225, 2015.
- URBANCOVÁ, H.; VNOUCKOVÁ, L.; LINHART, Z.; PETRU, G. J.; ZUZÁK, R.; HOLECKOVÁ, L.; PROSTEJOVSKÁ, Z. Impact of Age Management on Sustainability in Czech Organisations. **Sustainability**, v. 12, 2020.
- URBANCOVÁ, H.; VRABCOVÁ, P. Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic. **Agric. Econ.**, v. 66, p. 251–259, 2020.
- URBANCOVÁ, H.; VRABCOVÁ, P. Factors influencing the setting of educational process in the context of age management and CSR. **Economics and Sociology**, v. 13, n. 3, p. 218-229, 2020. DOI:10.14254/2071-789X.2020/13-3/13.
- URRUTIKOETXEA BARRUTIA, M. Envejecimiento y prevención de riesgos laborales. **Lan Harremanak**, n. 24, p. 17-54, 2011.
- VAN WIJK, R.; JANSEN, J. J. P.; Lyles, M. A. Inter and intra organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 4, p. 830-853, 2008. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x.
- VETRÁKOVÁ, M.; ŠIMOČKOVÁ, I.; POMPUROVÁ, K. Age and Educational Diversification of Hotel Employees and Its Impact on Turnover. **Sustainability**, v. 11, 2019.
- VRNACOVÁ, N.; BABEL'OVÁ, Z.; CHLPEKOVÁ, A. Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity: The Importance of the Age Management Pillars. **Sustainability**, v. 13, 2021. DOI: 10.3390/su13158496.
- WALKER, A.; TAYLOR, P. Good practice in the employment of older workers in Europe. **Ageing International**, Vol. 25 No. 3, pp. 62-79, 1999.
- WARWAS, I. Age management and its architecture in polish traditional versus knowledge-based companies. **Argum. Oeconomica**, v. 2, p. 407–426, 2019.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2015.