

## Qual o papel da cultura organizacional na discriminação etária? Uma revisão sistemática de literatura

**DANIELA SAKASHITA DE BARROS**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**DARCY MITIKO MORI HANASHIRO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

### Resumo

1. Introdução Dados divulgados pela Organização Internacional do Trabalho estimam que a força de trabalho com 40 anos ou mais em todo o mundo aumentará de 47,1% em 2018, para 51,2% em 2030 (Yeung et al., 2021). Como consequência, gerações distintas compartilham o mesmo ambiente de trabalho: os Baby Boomers, a Geração X e os nascidos depois de 1982, chamados de GenY, Millennials, nGen ou GenMe (Twenge, 2010). Se por um lado a diversidade etária oferece vantagem competitiva às organizações à medida que permite conectar perspectivas diversas; por outro, membros de gerações distintas divergem sobre valores, atitudes e abordagens (Ebrahimi et al., 2008), podendo causar conflitos intergeracionais. Considerando a complexidade do contexto e a urgência na busca por soluções, este trabalho tem como objetivo entender o papel da cultura organizacional na discriminação etária. Possui como objetivos específicos: (1) verificar se a cultura é capaz de promover mudanças que beneficiem os trabalhadores mais velhos; (2) identificar fatores que tendem a minimizar os efeitos da discriminação etária e incentivar a participação dos trabalhadores mais velhos. 2. Referencial Teórico A teoria da identidade social desenvolvida por Tajfel & Turner (1979) defende que a autoestima das pessoas deriva da filiação a grupos sociais (Nelson, 2009). Este processo de categorização leva a estereótipos, preconceito e discriminação em relação a membros do grupo externo (Fasbender, 2016). Frequentemente confundidos, “o estereótipo é uma imagem mental padronizada e simplificada que é mantida em comum por membros de um grupo” (Mor Barak, 2017, p.207) e o preconceito refere-se a “um julgamento preconcebido por membros de um grupo” (Mor Barak, 2017). Os estereótipos negativos que costumam ser associados a trabalhadores mais velhos são de baixo desempenho, resistência à mudança e menor capacidade de aprendizado (Posthuma & Campion, 2009). Consequência do estereótipo e/ou do preconceito, a discriminação etária é caracterizada por tratamentos injustos ou menos privilégios concedidos a indivíduos apenas com base na idade cronológica (Finkelstein, 2015). Apesar de existirem leis em vigor, Gomes et al. (2024) reconhecem que as normas têm sido insuficientes para eliminar a discriminação etária no local de trabalho. Tendo em vista que a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas (Schein, 2009), Pålshaugen (2006) sugere que fomentar ações que despertem a consciência organizacional sobre o envelhecimento pode representar o primeiro passo rumo a um processo de mudança organizacional que incentive a participação de trabalhadores mais velhos. Entretanto, Appannah & Biggs (2015) observam que não é fácil mudar a cultura de uma organização, pois os diferentes níveis de cultura, conforme Schein (2009) - artefatos, crenças e valores e suposições básicas - muitas vezes funcionam em conjunto. Por isso, estratégias centradas nesses três níveis organizacionais favorecem mais a promoção de mudanças do que as centradas em práticas e políticas de RH específicas (Appannah & Biggs, 2015). 3. Procedimentos metodológicos Foi adotada a abordagem Revisão Sistemática de Literatura (RSL) e o método Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis (PRISMA). A busca sistemática foi realizada nas bases de dados Web of Science e

Scopus e considerou estudos quantitativos, qualitativos e teóricos publicados nos principais periódicos de gestão. Foi utilizado o critério de busca (“organi\*ational culture” OR “organi\*ational climate”) AND (“ageism” OR “ageing” OR “age discrimination”) e os critérios de pesquisa: ‘Article Title, Abstract, Keywords’; Categoria: ‘Business, Management and Accounting’; Tipo de Documento: ‘Article’. A pesquisa retornou um total de 74 artigos publicados entre 2009 e 2024 e foram removidos seis artigos duplicados por meio do software R. Na triagem manual, foram excluídos os artigos que: (1) possuíam apenas título, resumo e palavra-chave em inglês; (2) não exibiram texto completo; (3) não eram artigos acadêmicos e (4) não apresentaram no título e/ou resumo pelo menos um dos termos de busca dos dois grupos de termos. Ao final do procedimento, resultaram 13 artigos que foram lidos na íntegra; e adicionados manualmente 13 artigos relacionados na referência bibliográfica dos artigos lidos anteriormente, resultando no corpus final de 26 artigos. Com relação à abordagem metodológica, foram identificados 14 trabalhos de natureza quantitativa, três qualitativa, três revisões sistemáticas e seis estudos teóricos. Da leitura dos artigos sobressaíram os seguintes temas: Diversidade e Inclusão; Cultura e Clima Organizacional; e Políticas e Práticas Organizacionais.

4. Discussão dos Resultados De forma geral, os autores dos artigos analisados reconhecem que a cultura organizacional pode ser responsável pela criação de um ambiente de trabalho favorável ou hostil para os trabalhadores mais velhos. Caso a intenção seja promover a motivação e a retenção dos trabalhadores mais velhos, Appannah & Biggs (2015) sugerem encorajar uma cultura de inclusão, onde as percepções de desempenho não estejam ligadas à idade. Em vez disso, sejam valorizados os benefícios das diferenças individuais no conjunto de experiências que compõem o ambiente de trabalho. Schneider et al. (2013) advertem que dificilmente a cultura de forma isolada influencia o processo de mudança: é necessário que a organização tenha criado anteriormente um clima estratégico que comunique os objetivos da organização e os procedimentos associados a essas realizações. Além disso, investigação conduzida por Chen & Gardiner (2019) com o objetivo de identificar os fatores relacionados ao trabalho que mais influenciam a participação dos trabalhadores mais velhos constatou que o clima organizacional favorável constitui um dos fatores que contribuem favoravelmente para incentivar o engajamento, juntamente com outros aspectos ligados a práticas organizacionais, como: oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento; autonomia profissional; reconhecimento; respeito e apoio social. Esses achados permitiram atingir os objetivos de pesquisa propostos inicialmente.

5. Considerações Finais Os artigos analisados demonstraram que a associação dos termos cultura organizacional e discriminação etária oferece ampla possibilidade de investigação. Porém, chamou atenção a ausência de pesquisas abordando o papel do líder na construção de uma cultura organizacional contrária à discriminação etária. Diante do exposto, estudos futuros poderiam investigar a importância da liderança na implementação de mudanças culturais que não só apoiem a diversidade etária, mas favoreçam um ambiente de trabalho positivo para todos os colaboradores.

### **Palavras Chave**

Discriminação etária, Cultura organizacional, Clima organizacional