

## ETARISMO NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo qualitativo sobre as experiências de trabalho de profissionais 50+

**JULIANA SOARES SARACENI**

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA (FEI) PADRE SABOIA DE MEDEIROS

**PEDRO JAIME COELHO JÚNIOR**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI- PROFA. PPGA DA FEI-SP

### **Introdução**

Abreu (2009) e Amorim et al. (2019) evidenciam a exclusão de trabalhadores 50+. Butler (1969) conceitua o etarismo, enquanto Arthur e Rousseau (1996) propõem as carreiras sem fronteiras e Baltes (1987) analisa o desenvolvimento ao longo da vida. Cebola et al. (2021) e Loth e Silveira (2014) estudam estereótipos organizacionais. Helal et al. (2021) discutem aposentadoria. Já Silva et al. (2019, 2021) e Ziger et al. (2017) defendem diversidade etária, inclusão e valorização da experiência profissional.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Esta dissertação investiga como o etarismo impacta profissionais 50+, analisando percepções de agentes de recolocação, gestores de RH, gestores de equipes e dos próprios trabalhadores. O problema de pesquisa centra-se na exclusão etária e seus efeitos sobre a trajetória laboral. O objetivo é identificar práticas organizacionais que favoreçam a inclusão e a valorização da diversidade geracional, contribuindo para reduzir preconceitos e promover maior equidade no mercado de trabalho.

### **Fundamentação Teórica**

Esta revisão analisou 98 artigos nacionais e internacionais (2015-2024) sobre etarismo, obtidos em Spell, Portal Capes e Scopus, com apoio de IA (Connected Papers, Inciteful, Research Rabbit). As publicações, de administração, psicologia, medicina e sociologia, abordam preconceito etário, estereótipos, impactos na saúde e desigualdades no trabalho. Foram organizadas em três blocos: 1) revisões de literatura, 2) etarismo e dinâmica organizacional e 3) etarismo e desafios à gestão de pessoas e empresarial.

### **Metodologia**

Esta dissertação investiga o etarismo e a inclusão de profissionais 50+ a partir de percepções de gestores de RH, gestores de equipes, agentes de recolocação e dos próprios trabalhadores. A pesquisa qualitativa exploratória utilizou entrevistas semiestruturadas e análise de literatura nacional e internacional, organizada em três blocos: revisões sobre etarismo, impactos na dinâmica organizacional e desafios à gestão de pessoas. O estudo identificou barreiras e práticas facilitadoras, oferecendo diretrizes para políticas de diversidade etária e ambientes corporativos mais inclusivos.

### **Análise e Discussão dos Resultados**

A análise integrada de entrevistas com especialistas, gestores e profissionais maduros revelou barreiras e oportunidades na inclusão de pessoas 50+ no mercado de trabalho. O estudo identificou manifestações de etarismo, limitações em progressão de carreira, estereótipos sobre idade e lacunas em políticas organizacionais. Também destacou práticas bem-sucedidas de valorização, convivência intergeracional e estratégias para manter a empregabilidade, fornecendo subsídios para políticas e gestão de pessoas mais inclusivas.

### **Considerações Finais**

Esta dissertação investigou como gestores de RH percebem a experiência de profissionais 50+ e quais práticas organizacionais podem combater o etarismo. A pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas, revelou mecanismos sutis e naturalizados de exclusão, valorização da experiência acumulada e a importância da formação continuada. Os achados indicam a necessidade de mudanças culturais e estruturais, envolvendo organizações, educação e políticas públicas, para promover inclusão etária, justiça social e reconhecimento das competências dos trabalhadores maduros.

### **Referências**

Abreu (2009) e Amorim et al. (2019) destacam a exclusão de trabalhadores 50+ no mercado. Arthur e Rousseau (1996) discutem carreiras sem fronteiras. Baltes (1987) analisa o desenvolvimento ao longo da vida. Butler (1969) conceitua o etarismo. Cebola et al. (2021) e Loth e Silveira (2014) investigam estereótipos organizacionais. Helal et al. (2021) abordam desafios de aposentadoria. Silva et al. (2019, 2021) e Ziger et al. (2017) enfatizam inclusão, diversidade etária e valorização da experiência profissional.

### **Palavras Chave**

Etarismo, Inclusão etária, Equipes Intergeracionais

# ETARISMO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DE TRABALHO DE PROFISSIONAIS 50+

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo investiga o etarismo nas organizações a partir das percepções de Gestores de Recursos Humanos (GRH) sobre profissionais 50+. O envelhecimento populacional e a maior permanência de trabalhadores seniores no mercado não têm sido acompanhados por políticas eficazes de inclusão, revelando o caráter estrutural do preconceito etário. Com abordagem qualitativa exploratória, a pesquisa combina revisão teórica e entrevistas com gestores para compreender suas percepções sobre envelhecimento corporativo e práticas eficazes de diversidade etária. Os resultados destacam tensões entre discurso e prática, além de apontar desafios e oportunidades para promover ambientes de trabalho inclusivos e equitativos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão do etarismo no contexto organizacional exige abordagem interdisciplinar, integrando Administração, Psicologia, Medicina e Sociologia. Esta revisão analisou 32 artigos publicados entre 2015 e 2024 em bases nacionais e internacionais, complementados por ferramentas digitais, utilizando palavras-chave em português e inglês. O termo, cunhado por Butler (1969) e aprofundado por Palmore (1999) e Nelson (2005), consolidou-se como forma de discriminação comparável ao racismo e sexismo. No Brasil, estudos apontam escassez de pesquisas e ausência de práticas inclusivas (Cepellos, 2018; Lima & Helal, 2014). O fenômeno manifesta-se de modo explícito — como restrições etárias em seleções — e sutil, por exclusão simbólica, paternalismo e microagressões (Stypinska & Turek, 2017; Loretto & White, 2006), sustentado por normas que privilegiam a juventude (Sousa & Carvalho, 2018).

Do ponto de vista teórico, a psicologia social destaca estereótipos que afetam interações e oportunidades, enquanto a teoria do desenvolvimento ao longo da vida (Baltes, 1987) entende o envelhecimento como processo dinâmico e multidimensional. Pesquisas brasileiras (Neri, 2006; Loth & Silveira, 2014) defendem políticas inclusivas que integrem dimensões biológica, psicológica e social. O etarismo permeia todas as fases da gestão: no recrutamento, favorece-se jovens; em avaliações e promoções, trabalhadores maduros enfrentam barreiras implícitas (Batista & Teixeira, 2011; Amorim et al., 2019). Estudos mostram pressões por aposentadoria ou substituição geracional mesmo em contextos formalmente inclusivos (Cebola, Dutra & Anísio, 2021; Stypinska & Turek, 2017).

Os impactos são amplos: trabalhadores maduros são associados a baixa produtividade, resistência e dificuldades tecnológicas (McMullin & Marshall, 2001), reduzindo acesso a treinamentos e afetando autoestima e motivação (Hall, 2002). O predomínio da juventude como sinônimo de inovação desconsidera a experiência como recurso estratégico (Hagestad & Uhlenberg, 2005), enquanto modelos de carreiras sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996) não se concretizam para os 50+ (Ziger, Filippim & Beltrame, 2009). Ainda assim, a experiência fortalece capital intelectual, inovação e responsabilidade social (Gomes & Pamplona, 2015), embora práticas inclusivas sejam pontuais (Salminen, Wang & Aaltio, 2019).

Na gestão de pessoas, o preconceito etário compromete colaboração intergeracional e dificulta culturas inclusivas (Peterson, 2017). Empresas que valorizam diversidade etária apresentam melhores resultados de inovação e retenção (Kanfer & Ackerman, 2004). Estratégias eficazes incluem sensibilização de lideranças, equipes multigeracionais e programas de mentoria intergeracional (Cepellos & Tonelli, 2017). Interseccionalidades, sobretudo de gênero, ampliam vulnerabilidades (Aaltio, Salminen & Koponen, 2014). Boas práticas de

gestão da idade — como desenvolvimento contínuo, adaptação de rotinas e manutenção de competências — elevam satisfação, engajamento e sustentabilidade (Kooij et al., 2014; Naegele & Walker, 2006).

Persistem lacunas: áreas de RH carecem de preparo para integrar trabalhadores maduros (Cepellos, 2013). O envelhecimento populacional e o aumento da idade de aposentadoria pressionam organizações a reter mão de obra sênior, tornando a diversidade etária questão ética e estratégica (Dychtwald, Erickson & Morison, 2004). A pesquisa qualitativa realizada, com entrevistas a gestores, agentes de recolocação, líderes e profissionais 50+, evidenciou percepções, barreiras e práticas reais, seguindo critérios éticos de consentimento e confidencialidade.

Em síntese, o etarismo permanece desafio estrutural, impactando desempenho, engajamento e bem-estar de profissionais maduros. Embora existam boas práticas e modelos conceituais, sua aplicação ainda é limitada. A promoção da inclusão etária requer mudança cultural, políticas integradas, formação de lideranças e valorização da experiência. Mais que justiça social, trata-se de estratégia de inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva.

### **3 METODOLOGIA**

O envelhecimento populacional impõe desafios ao mercado de trabalho, exigindo revisão das práticas de gestão de pessoas. Abreu (2009) mostra que profissionais maduros seguem preteridos em seleções, enquanto Butler (1969) introduziu o conceito de etarismo, hoje presente de forma explícita e sutil nas organizações. Mesmo em empresas-modelo, faltam políticas consistentes de inclusão (Amorim et al., 2019). Baltes (1987) destaca a reconfiguração das competências ao longo da vida, demandando ambientes que estimulem adaptação contínua. Arthur e Rousseau (1996) evidenciam que carreiras sem fronteiras exigem mobilidade, impactando especialmente os 50+.

Estudos recentes mostram que o etarismo se sustenta em estereótipos que vinculam juventude à inovação e obsolescência aos mais velhos (Cebola et al., 2021; Loth & Silveira, 2014). A aposentadoria também é marcada por pressões institucionais que antecipam a saída de trabalhadores (Helal et al., 2021). Em contrapartida, há alternativas inclusivas: a formação continuada amplia empregabilidade (Silva et al., 2019), a diversidade geracional fortalece a competitividade (Silva et al., 2021) e ambientes que reconhecem a experiência dos 50+ rompem a lógica excludente (Ziger et al., 2017).

A literatura evidencia descompasso entre discurso e prática: embora organizações afirmem valorizar a diversidade, poucas a implementam de fato. Justiça social e dignidade no trabalho emergem como eixos centrais, exigindo revisão de estruturas excludentes. Há consenso sobre o valor da experiência acumulada e da formação contínua, mas divergências quanto ao ritmo das mudanças. Enquanto alguns autores defendem avanços graduais, outros apontam a urgência de políticas incisivas contra o etarismo estrutural.

O debate, portanto, é fundamental aos estudos organizacionais, ao iluminar práticas discriminatórias e propor estratégias de inclusão. Mais que produtividade, trata-se de justiça social e ampliação das liberdades, assegurando que os profissionais 50+ possam exercer plenamente seu papel no trabalho.

### **4 ANÁLISES E DISCUSSÃO**

O envelhecimento populacional tem imposto desafios significativos ao mercado de trabalho, exigindo das organizações uma revisão de suas práticas de gestão de pessoas. Abreu (2009) evidencia como profissionais maduros frequentemente são preteridos em processos seletivos, revelando a persistência de barreiras estruturais que limitam sua permanência e

reinserção. Butler (1969), ao introduzir o conceito de etarismo, já destacava a discriminação baseada na idade como um fenômeno social relevante, que hoje se manifesta de forma explícita e sutil nas organizações. Amorim et al. (2019) identificaram que, mesmo em empresas consideradas modelos de gestão, não há políticas efetivas voltadas à inclusão dos trabalhadores mais velhos, o que reforça a naturalização da exclusão etária.

No campo do desenvolvimento humano, Baltes (1987) defende a perspectiva do ciclo vital, reconhecendo que as competências se reconfiguram ao longo da vida, o que implica a necessidade de ambientes organizacionais que valorizem a adaptação contínua. Nesse sentido, Arthur e Rousseau (1996) discutem as carreiras sem fronteiras, evidenciando que a mobilidade e a capacidade de transição entre contextos são características fundamentais no cenário contemporâneo, o que afeta de modo particular os profissionais 50+.

A literatura recente confirma que o etarismo está fortemente associado a estereótipos que vinculam juventude à inovação e adaptabilidade, relegando aos mais velhos a imagem de obsolescência. Cebola et al. (2021) demonstram como tais estereótipos se traduzem em barreiras simbólicas no ambiente de trabalho. Do mesmo modo, Loth e Silveira (2014) indicam que práticas organizacionais frequentemente reforçam preconceitos de idade, ainda que de forma não intencional. Helal et al. (2021) apontam que a aposentadoria, muitas vezes percebida como uma transição natural, acaba sendo marcada por pressões sociais e institucionais que antecipam a saída dos profissionais mais velhos, mesmo contra sua vontade.

Em contrapartida, estudos recentes sugerem caminhos para a valorização da diversidade etária. Silva et al. (2019) ressaltam a importância da formação continuada como estratégia para ampliar a empregabilidade dos trabalhadores maduros. Silva et al. (2021) reforçam que a diversidade geracional pode gerar vantagens competitivas, especialmente quando as organizações conseguem articular experiência acumulada e novas formas de atuação. Ziger et al. (2017) destacam a necessidade de reconhecer a contribuição singular dos profissionais 50+, defendendo a construção de ambientes inclusivos que rompam com a lógica excludente do mercado.

A análise integrada desses estudos evidencia que o etarismo não se limita a práticas explícitas de discriminação, mas se reproduz por meio de mecanismos institucionais naturalizados. A associação da juventude ao padrão ideal de produtividade e inovação sustenta um modelo de gestão que marginaliza a experiência e desconsidera competências adquiridas ao longo de trajetórias profissionais. Ao mesmo tempo, observa-se um descompasso entre discurso e prática organizacional: embora muitas empresas declarem apoio à diversidade, poucas implementam ações concretas de inclusão etária.

Nesse cenário, a discussão sobre justiça social e dignidade no trabalho torna-se central. A valorização dos profissionais maduros implica não apenas sua permanência no mercado, mas também a revisão das estruturas organizacionais que sustentam práticas excludentes. Como defendem diferentes autores, é fundamental compreender o trabalho como expressão de liberdade, autonomia e participação social, superando sua redução a uma dimensão meramente econômica.

O conjunto das pesquisas analisadas revela convergências importantes. Primeiramente, há consenso sobre a relevância da experiência acumulada pelos profissionais 50+, frequentemente reconhecida como ativo estratégico para as organizações. Em segundo lugar, a literatura enfatiza que a superação do etarismo exige mudanças culturais e institucionais, não podendo ser atribuída apenas à responsabilidade individual do trabalhador. Por fim, destaca-se a formação continuada como um eixo essencial para a manutenção da empregabilidade e para a quebra de estigmas relacionados à suposta incapacidade de adaptação.

As divergências surgem principalmente quanto à distribuição das responsabilidades e ao ritmo das transformações necessárias. Enquanto alguns estudos sugerem avanços graduais, outros denunciam a urgência de políticas mais incisivas, capazes de enfrentar o etarismo

estrutural. Nesse ponto, evidencia-se que a construção de ambientes inclusivos exige esforços coordenados entre organizações, Estado e instituições de ensino, de modo a garantir condições reais de permanência e valorização dos profissionais maduros.

Assim, o debate sobre etarismo no trabalho revela-se fundamental para os estudos organizacionais contemporâneos. Ao iluminar práticas discriminatórias e apontar caminhos para a inclusão, a literatura oferece subsídios para repensar a gestão de pessoas em um contexto de mudanças demográficas aceleradas. Mais do que uma questão de eficiência produtiva, trata-se de promover justiça social e ampliar as liberdades individuais, assegurando que os profissionais 50+ possam exercer plenamente seu papel no mundo do trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O envelhecimento populacional tem imposto desafios significativos ao mercado de trabalho, exigindo das organizações a revisão de suas práticas de gestão de pessoas. Abreu (2009) evidencia como profissionais maduros são frequentemente preteridos em processos seletivos, revelando barreiras estruturais que limitam sua permanência e reinserção. Butler (1969), ao introduzir o conceito de etarismo, destacou a discriminação baseada na idade como fenômeno social relevante, que hoje se manifesta de forma explícita e sutil nas organizações. Amorim et al. (2019) identificaram que, mesmo em empresas consideradas modelos de gestão, não existem políticas consistentes de inclusão de trabalhadores mais velhos, reforçando a naturalização da exclusão etária.

No campo do desenvolvimento humano, Baltes (1987) defende a perspectiva do ciclo vital, reconhecendo que competências se reconfiguram ao longo da vida, exigindo ambientes que valorizem adaptação contínua. Nesse sentido, Arthur e Rousseau (1996) discutem as carreiras sem fronteiras, evidenciando que a mobilidade e a transição entre contextos são características centrais do trabalho contemporâneo, com impactos específicos sobre profissionais 50+.

Estudos recentes confirmam que o etarismo se apoia em estereótipos que associam juventude à inovação, relegando aos mais velhos a imagem de obsolescência. Cebola et al. (2021) mostram como tais estereótipos se traduzem em barreiras simbólicas, enquanto Loth e Silveira (2014) indicam que práticas organizacionais podem reforçar preconceitos de idade, ainda que de forma não intencional. Helal et al. (2021) apontam que a aposentadoria, muitas vezes tratada como transição natural, pode ser marcada por pressões institucionais que antecipam a saída de profissionais, independentemente de sua vontade.

Em contrapartida, há caminhos para a valorização da diversidade etária. Silva et al. (2019) ressaltam a importância da formação continuada para ampliar a empregabilidade. Silva et al. (2021) destacam que a diversidade geracional gera vantagens competitivas ao articular experiência e inovação. Ziger et al. (2017) reforçam a necessidade de reconhecer a contribuição singular dos profissionais 50+, defendendo ambientes inclusivos que rompam a lógica excludente do mercado.

A análise integrada desses estudos evidencia que o etarismo não se restringe a práticas explícitas, mas se reproduz em mecanismos institucionais naturalizados. Observa-se desconhecimento entre discurso e prática: muitas empresas afirmam valorizar a diversidade, mas poucas implementam ações efetivas. Nesse cenário, justiça social e dignidade no trabalho tornam-se centrais, implicando não apenas a permanência dos profissionais maduros, mas a revisão das estruturas organizacionais que sustentam a exclusão.

Há consenso sobre a relevância da experiência acumulada pelos trabalhadores 50+ e sobre a importância da formação continuada. Porém, divergências surgem quanto à distribuição de responsabilidades e ao ritmo das mudanças. Enquanto alguns estudos sugerem avanços graduais, outros apontam a urgência de políticas mais incisivas para enfrentar o etarismo

estrutural. Nesse ponto, evidencia-se a necessidade de esforços coordenados entre organizações, Estado e instituições de ensino para garantir condições reais de inclusão.

Assim, o debate sobre etarismo revela-se fundamental para os estudos organizacionais contemporâneos. Ao evidenciar práticas discriminatórias e propor estratégias de inclusão, a literatura oferece subsídios para repensar a gestão de pessoas em um contexto de mudanças demográficas aceleradas. Mais do que questão de produtividade, trata-se de promover justiça social e ampliar liberdades, assegurando que os profissionais 50+ possam exercer plenamente seu papel no mundo do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Maria; PEIXOTO, Ana. Exclusão etária nas organizações. *Revista Brasileira de Gestão*, v. 9, n. 1, p. 45-60, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbg/>. Acesso em: 18 jul. 2024.
- AMORIM, Wilson; FISCHER, André L; FEVORINI, Fabiana B. Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? *Revista de Gestão*, v. 26, n. 2, p. 161-179, 3 abr. 2019. DOI: 10.1108/rege-09-2018-0092. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/rege-09-2018-0092>. Acesso em: 02 maio 2024.
- ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, 1996. 394 p. ISBN 978-0195100143.
- BALTES, Paul B. Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, Washington, v. 23, n. 5, p. 611-626, 1987. DOI: 10.1037/0012-1649.23.5.611. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0012-1649.23.5.611>. Acesso em: 02 maio 2024.
- BRITO, Andreia R S; DUTRA, Elizabete R; SCHMIDT, Adriane S; CASSIANO, Angela C. Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageismo no Contexto Organizacional. *Revista Avaliação Psicológica*, v. 15, n. 3, p. 337-345, dez. 2016. DOI: 10.15689/ap.2016.1503.06. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2016.1503.06>. Acesso em: 18 jun. 2023.
- BUTLER, Robert N. Ageism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, v. 9, p. 243-246, 1969. DOI: 10.1093/geront/9.4\_Part\_1.243. Disponível em: [https://doi.org/10.1093/geront/9.4\\_Part\\_1.243](https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243). Acesso em: 18 jul. 2024.
- CARVALHO, Jam; WONG, Lrr. O novo padrão demográfico brasileiro: oportunidades e desafios para a sociedade, incluindo a academia. In: CAPES. *Plano nacional de pós-graduação 2011-2020*. Belo Horizonte: Cedeplar/UFMG, 2010. p. 153-174.
- CEBOLA, Maria M. J; DUTRA, José C; ANÍSIO, Ana. Ageism in the organizational context: the perception of Brazilian workers. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 23, n. 1, p. 1-22, 2021. DOI: 10.7819/rbgn.v23i1.4365. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4365>.
- CEPELLOS, Vanessa; TONELLI, Maria J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, v. 24, n. 1, p. 004, 11 maio 2017. DOI: 10.14210/alcance.v24n1.p004-021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>. Acesso em: 01 jun. 2023.
- FRANÇA, Luiz H F P; STEPANSKY, Daniel (Orgs.). Envelhecimento dos trabalhadores nas organizações: estamos preparados? In: \_\_\_\_\_. *Propostas multidisciplinares para o bem-estar na aposentadoria*. Rio de Janeiro: Quartet, 2012. p. 25-52. ISBN 8578120639.
- GOMES, Paulo; PAMPLONA, Juliana. Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e política pública de emprego no Brasil. *Economia e Gestão*, v. 15, p. 206-230, 2015. Acesso em: 18 jul. 2024.
- HAGESTAD, Gunhild O.; UHLENBERG, Peter. The social separation of old and young. *Journal of Social Issues*, v. 61, n. 2, p. 343-360, 2005. DOI: 10.1111/j.1540-4560.2005.00409.x. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00409.x>. Acesso em: 1º jul. 2024.
- HAGUETTE, Luiz E. Pesquisa qualitativa: conceitos e métodos. *Revista Brasileira de Psicologia*, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 147-159, 1997.
- HELAL, Diogo H; NÓBREGA, Cléverson V ; LIMA, Tatiana A P Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management. *Working with Older People*, v. 25, n. 2, p. 141-152, 2021. DOI: 10.1108/WWOP-04-2020-0014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2020-0014>. Acesso em: 26 jul. 2024.
- KAUFMAN, Bruce E. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. 3. ed. Champaign: Industrial Relations Research Association, 2013. 370 p. ISBN 978-0913447888. Disponível em: <https://www.amazon.com/Theoretical-Perspectives-Employment-Relationship-Association/dp/0913447889>. Acesso em: 26 jul. 2024.
- LIMA, Thales B; HELAL, Diogo H. Trabalho na terceira idade: uma revisão sistemática da literatura brasileira entre 2008 e 2012. *Gestão e Sociedade*, v. 7, n. 18, p. 369, 2014. DOI: 10.21171/ges.v7i18.1914. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v7i18.1914>. Acesso em: 6 jun. 2023.

LORETTO, Wendy; WHITE, Penny. Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, v. 16, p. 313-330, 2006. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2006.00023.x. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.17488583.2006.00023.x>. Acesso em: 18 jul. 2024.

LOTH, Guilherme B; SILVEIRA, Nereida. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014. DOI: 10.5007/2175-8077.2014v16n39p65. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65>. Acesso em: 3 jul. 2023.

McMULLIN, Julie A; MARSHALL, Victor W. Ageism, age relations, and garment industry work in Montreal. *The Gerontologist*, v. 41, n. 1, p. 111-122, 2001. DOI: 10.1093/geront/41.1.111. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/geront/41.1.111>. Acesso em: 16 jul. 2024.

MIRANDA-CHAN, Cynthia; NAKAMURA, Geovanni. Intergenerational mentoring and its benefits in organizational settings. *Journal of Applied Gerontology*, Thousand Oaks, v. 35, n. 2, p. 164-185, 2016. DOI: 10.1177/0733464815589574. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0733464815589574>. Acesso em: 26 jul. 2024.

NELSON, Todd D. Ageism: prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, v. 61, n. 2, p. 207-221, 2005. DOI: 10.1111/j.1540-4560.2005.00402.x. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00402.x>. Acesso em: 18 jul. 2024.

NERI, Anita L (Org.). *Desenvolvimento e envelhecimento: perspectivas biológicas, psicológicas e sociológicas*. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2007. ISBN 978-85-308-0537-9.

REYNOLDS, Frances; FARROW, Alexandra; BLANK, Alison. Otherwise it would be nothing but cruises: exploring the subjective benefits of working beyond 65. *International Journal of Ageing and Later Life*, v. 7, n. 1, p. 79-106, jun. 2012. DOI: 10.3384/ijal.1652-8670.127179. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/273014155\\_Otherwise\\_it\\_would\\_be\\_nothing\\_but\\_cruises\\_Exploring\\_the\\_subjective\\_benefits\\_of\\_working\\_beyond\\_65](https://www.researchgate.net/publication/273014155_Otherwise_it_would_be_nothing_but_cruises_Exploring_the_subjective_benefits_of_working_beyond_65). Acesso em: 20 jul. 2024.

SÄLMINEN, Hanna M; WANG, Q.; AALTIÖ, Ilkka. Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for management? *Baltic Journal of Management*, v. 14, n. 2, p. 198-211, 2019. DOI: 10.1108/BJM-06-2018-0184. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2018-0184>. Acesso em: 20 jul. 2024.

SANTOS, Cleyson N; BRAZ, Helena M F S. Gestão da diversidade: uma questão de responsabilidade social? *Entrepreneurship (UFPR)*, v. 2, n. 2, p. 44-53, 25 maio 2018. DOI: 10.6008/CBPC2595-4318.2018.002.0004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2595-4318.2018.002.0004>. Acesso em: 27 out. 2024.

SILVA, Dayane M et al. A inserção do idoso no mercado de trabalho como instrumento garantidor da dignidade. *Revista Vianna Sapiens*, Itajubá, v. 12, n. 2, p. 31-39, set. 2021. DOI: 10.31994/rvs.v12i2.786. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/786>. Acesso em: 20 jul. 2024.

SILVA, Romário A; HELAL, Diogo H. Ageismo nas organizações: questões para debate. *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 187-197, jan./jun. 2019. DOI: 10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/3167>. Acesso em: 18 jul. 2024.

SILVA, Thales Fabrício da Costa e; OLIVA, Eduardo de Camargo; ROMEIRO, Maria do Carmo. Além das equipes intergeracionais: possibilidades de estudos sobre ageismo. *READ – Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 642-662, ago. 2021. DOI: 10.1590/1413-2311.327.101822. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/14132311.327.101822>. Acesso em: 06 jun. 2023.

STYPINSKA, Joanna; TUREK, Katarzyna. Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing*, v. 14, n. 1, p. 49-61, 2017. DOI: 10.1007/s10433-016-0407-y. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10433-016-0407-y>. Acesso em: 20 jul. 2024.

THOMAZ, José. *Psicologia do envelhecimento: aspectos teóricos e práticos*. São Paulo: Atlas, 1991. ISBN 978-8522411919.

VAN DALEN, Henk P; HENKENS, Kène; SCHIPPERS, Joop. Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, v. 36, n. 2, p. 309-330, 2010. DOI: 10.1111/j.1728-4457.2010.00344.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1728-4457.2010.00344.x>. Acesso em: 18 jul. 2024.

ZIGER, Renata; FILIPPIM, Eliane S; BELTRAME, Vilma. Perspectivas de carreira para pessoas idosas nas organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 7, n. 3, p. 64-87, 8 dez. 2017. DOI: 10.20503/recape.v7i3.33169. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i3.33169>. Acesso em: 10 set. 2023.