

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS (FACE)
PROGRAMA DE DOUTORADO E MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO (PDMA)

ADRIANA MARIA FERNANDINO CAMILO

**O AGEÍSMO NAS EMPRESAS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NOS PROCESSOS
DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Belo Horizonte – MG
2025

ADRIANA MARIA FENANDINO CAMILO

**O AGEÍSMO NAS EMPRESAS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NOS PROCESSOS
DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional (EOC).

Orientador: professor Thiago Soares Nunes, Dr.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C183a Camilo, Adriana Maria Fernandino, 1978 -
O ageísmo nas empresas: desafios e estratégias nos
processos de recrutamento e seleção / Adriana Maria Fernandino
Camilo. - Belo Horizonte, 2025.
175 f. : il.

Orientador: Thiago Soares Nunes
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2025.


1. Empresas - Recrutamento. 2. Envelhecimento da
população. 3. Discriminação por idade. I. Título. II. Nunes,
Thiago Soares. III. Universidade FUMEC, Faculdade de
Ciências Empresariais.

CDU: 658.311.5



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada “**O ageísmo nas empresas: desafios e estratégias nos processos de recrutamento e seleção**” de autoria de Adriana Maria Fernandino Camilo, **aprovada** pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Thiago Soares Nunes– Universidade 

FUMEC (Orientador)

Documento assinado digitalmente

THIAGO SOARES NUNES

Data: 07/10/2025 18:26:27-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^ª. Dr^ª Cristiana Fernandes de Muylder - Universidade 

(Examinadora Interno)

Documento assinado digitalmente

CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER

Data: 22/10/2025 06:00:45-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal – Universidade 

(Examinador Interno)

Documento assinado digitalmente

DIOGO HENRIQUE HELAL

Data: 15/12/2025 09:58:47-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da
Universidade FUMEC.

Belo Horizonte – MG
2025

FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS DA
UNIVERSIDADE FUMEC

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado EM ADMINISTRAÇÃO

Às 14h30, do dia 26 de setembro de 2025, instalou-se a comissão indicada pelo colegiado do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração para avaliação da dissertação da candidata **Adriana Maria Fernandino Camilo** da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. O trabalho apresentado corresponde ao requisito final para obtenção do Grau Acadêmico de Mestra em Administração, na área de concentração "Gestão Estratégica de Organizações", linha de pesquisa: "**Estratégia em organizações e comportamento organizacional**", sob o título de "**O ageísmo nas empresas: desafios e estratégias nos processos de recrutamento e seleção**". O Senhor Presidente da Comissão, Orientador, **Prof. Dr. Thiago Soares Nunes**, formalizou a abertura da sessão pública, deu conhecimento aos presentes do regulamento protocolar da sessão, passando a palavra a candidata. Após a apresentação do trabalho pela candidata, passou-se a palavra aos membros da Comissão Examinadora e procederam-se as arguições e argumentações. Ao término da arguição a Comissão se reuniu, sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do parecer final conclusivo, sendo comunicado publicamente o resultado pelo senhor presidente de:

(1) Aprovação	Sem alterações	(X)
	Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada pelo Orientador (prazo 60 dias)	()
	Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada por um ou mais de seus membros (prazo de 90 dias)	()
(2) Modificações	Condicionada a nova apresentação (6 meses)	()
(3) Reprovação		()

Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ATA, assinada, nesse ato, por todos os membros da Comissão Examinadora.

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Thiago Soares Nunes (Orientador) - UNIVERSIDADE FUMEC;

Prof^a. Dr^a. Cristiana Fernandes de Muijder - UNIVERSIDADE FUMEC;

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal - Universidade UFPE.

Para minha filha, *Gabi*.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha filha, Gabi, esta conquista não seria possível sem a luz que você trouxe para cada etapa desta jornada. Você foi muito mais que uma companheira: foi o estímulo que me impulsionou nos momentos de cansaço, a parceria que transformou desafios em conquistas compartilhadas e a inspiração que me lembrou, todos os dias, do valor de persistir. Sua compreensão nos dias mais intensos e seu apoio incondicional foram o alicerce que me permitiu seguir em frente. Você é a prova de que o amor mais puro não apenas aquece, mas também fortalece e eleva. Esta vitória é sua tanto quanto é minha, porque cada página escrita carrega um pouco do seu sorriso e da sua coragem. Obrigada por ser tão especial e por fazer da minha vida — e deste mestrado — uma história mais bonita.

Aos meus pais e às minhas irmãs, com todo o meu amor. Mesmo sem compreender plenamente o quão significativo este desafio foi para mim, vocês jamais hesitaram em apoiar cada uma das minhas decisões, oferecendo um suporte que eu sentia ser pleno e irrestrito. Mais do que isso, nos momentos de fraqueza e de incerteza, vocês se tornaram minha fortaleza, o ponto de equilíbrio que me impedia de desistir. Com um cuidado, alimentaram minha força e, pacientemente, me lembraram de que eu sou capaz de ir além, para superar as dificuldades e realizar este objetivo.

Ao professor e orientador Dr. Thiago Soares Nunes, agradeço pela confiança depositada no meu trabalho e pela condução segura e dedicada com que me guiou em cada etapa desta jornada. Sua paciência, orientação precisa e generosidade ao compartilhar conhecimento foram fundamentais para a concretização deste projeto. Muito mais que um orientador, você foi um mentor que me inspirou com sabedoria e estímulo constante. Esta conquista carrega a marca do seu apoio. Ao professor. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura, agradeço pelas suas palavras de incentivo e pelos direcionamentos que foram indispensáveis para que esta pesquisa pudesse tomar forma.

Agradeço aos tantos familiares, amigos e parceiros de jornadas que, além de apoio, se dedicaram e compraram minha ideia e juntos caminharam comigo: professora Cristiana Fernandes de Muylder, professor Diogo Henrique Helal, Kenya Consceicao, Renato Rodrigues, Amigos da Pimenta, Bernhoeft, TEGMA, Anna, Eric, Kepler, Djean, Bruno, Will, Thayza, Rafaela, Ângela, Webert, Pedro e tantos outros. A todos que, direta ou indiretamente, estiveram ao meu lado nesta conquista e que também fazem parte desta vitória, muito obrigada!

Dedico um agradecimento profundo e especial à Líbia Pimenta. Ao longo de muitos anos de amizade, seu apoio incondicional, tanto nas minhas jornadas pessoais quanto nos

desafios profissionais, foi uma força constante e essencial para que este sonho se tornasse realidade. Estendo minha gratidão à Equipe Superhar pela parceria e aos profissionais de Recrutamento & Seleção que generosamente participaram desta pesquisa.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

Este estudo analisa como as organizações brasileiras realizam seus processos de recrutamento e seleção no sentido de combater o ageísmo e fomentar um ambiente de trabalho inclusivo. O tema ganha relevância diante do cenário atual, em que 70,4% dos profissionais acima de 40 anos relatam sofrer discriminação etária durante processos seletivos (Infojobs, 2021). Com o envelhecimento populacional brasileiro crescente – aumento de quase 40% na população idosa entre 2010 e 2020 – e a expansão da População Idosa Ativa para 57,4% (IBGE, 2022), torna-se fundamental compreender e endereçar essa questão. A metodologia adotada foi transversal e descritiva, com abordagem mista. Os dados foram coletados por meio de questionário *on-line* contendo a Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO), além de perguntas fechadas e abertas que visavam compreender melhor as respostas, totalizando 282 respondentes (81,2% mulheres) com idades entre 19 e 70 anos, que atuam em Recrutamento e Seleção. A coleta foi realizada entre março e maio de 2025, com amostragem intencional e abordagem mista: análises quantitativas e qualitativas. Os resultados evidenciam que o ageísmo está presente nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S), manifestando-se por meio de diferentes mecanismos institucionalizados. Aproximadamente 86% dos respondentes identificam o subsistema de R&S como principal momento de manifestação do ageísmo, confirmando a pertinência do tema da dissertação. A pesquisa destacou que, embora 98% dos profissionais de RH pesquisados reconheçam que o etarismo está presente no processo de recrutamento, apenas 10% das organizações possuem políticas e valores organizacionais para protegê-los contra isso, demonstrando um claro déficit entre a compreensão do problema e a implementação de soluções práticas. Um conflito significativo encontrado entre os profissionais de recrutamento e seleção foi destacado pela análise cruzada dos dados: por um lado, eles detêm conhecimento técnico sobre a importância de lidar com o tema da diversidade e os riscos de preconceito; por outro lado, eles experimentam pressão para se conformar às demandas dos gestores e a uma cultura de valorização organizacional da juventude, resultando muitas vezes em uma cumplicidade passiva com práticas discriminatórias. De acordo com tais evidências, verificou-se que um quadro conceitual de recrutamento e de seleção inclusivos poderia ser construído, tomando forma em um fluxo para desenvolver a inclusão no processo, o que transmite a mensagem de que as empresas podem transformar um funil de recrutamento que parece ser exclusivo em um veículo para a inserção e a valorização da diversidade geracional. Esse modelo evidencia que o combate eficaz ao ageísmo no recrutamento exige mais do que ações isoladas; demanda uma revisão sistêmica e contínua do processo. Esta dissertação contribui tanto para o desenvolvimento teórico do ageísmo no ambiente organizacional quanto para a proposição de soluções viáveis que possibilitam traduzir intenções declaradas de não discriminação em comportamentos tangíveis e observáveis, necessários para garantir equidade e inclusão no mercado de trabalho em um cenário de tendências de envelhecimento populacional.

Palavras-chave: Ageísmo; Recrutamento e Seleção; Diversidade Etária; Envelhecimento Populacional; Práticas Discriminatórias; *Framework* Inclusivo.

ABSTRACT

This study analyzes how Brazilian organizations conduct their recruitment and selection processes to combat ageism and foster an inclusive work environment. The topic gains relevance given the current scenario, where 70.4% of professionals over 40 report experiencing age discrimination during selection processes (Infojobs, 2021). With the growing Brazilian population aging – an increase of almost 40% in the elderly population between 2010 and 2020 – and the expansion of the Active Elderly Population to 57.4% (IBGE, 2022), it becomes essential to understand and address this issue. The adopted methodology was cross-sectional and descriptive, with a mixed approach. Data were collected through an online questionnaire containing the Ageism in Organizational Context Scale (EACO), as well as closed and open questions aimed at better understanding the responses, totaling 282 respondents (81.2% women) aged between 19 and 70, who work in Recruitment and Selection. Data collection was carried out between March and May 2025, with intentional sampling and a mixed approach: quantitative and qualitative analyses. The results show that ageism is present in Recruitment and Selection (R&S) processes, manifesting through different institutionalized mechanisms. Approximately 86% of respondents identify the R&S subsystem as the main moment of ageism manifestation, confirming the relevance of the dissertation's theme. The research highlighted that, although 98% of the surveyed HR professionals recognize that ageism is present in the recruitment process, only 10% of organizations have policies and organizational values to protect against it, demonstrating a clear deficit between understanding the problem and implementing practical solutions. A significant conflict found among recruitment and selection professionals was highlighted by the cross-analysis of the data: on the one hand, they possess technical knowledge about the importance of dealing with the theme of diversity and the risks of prejudice; on the other hand, they experience pressure to conform to managers' demands and a culture of organizational valuing of youth, often resulting in passive complicity with discriminatory practices. According to such evidence, it was found that a conceptual framework for inclusive recruitment and selection could be built, taking shape in a flow to develop inclusion in the process, which conveys the message that companies can transform a recruitment funnel that seems to be exclusive into a vehicle for the insertion and valuing of generational diversity. This model shows that effective combat against ageism in recruitment requires more than isolated actions; it demands a systemic and continuous review of the process. This dissertation contributes both to the theoretical development of ageism in the organizational environment and to the proposition of viable solutions that make it possible to translate declared intentions of non-discrimination into tangible and observable behaviors, necessary to ensure equity and inclusion in the labor market in a scenario of population aging trends.

Keywords: Ageism; Recruitment and Selection; Age Diversity; Population Aging; Discriminatory Practices; Inclusive Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conscientização sobre o envelhecimento da força de trabalho.....	35
Figura 2 – Estudo sobre envelhecimento nas organizações	41
Figura 3 – Esquema do procedimento de coleta e análise de dados.....	48
Figura 4 – Região dos Respondentes.....	56
Figura 5 – Análise Nível hierárquico, idade e quantidade de correspondentes.....	58
Figura 6 – Percepção do profissional de R&S sobre ageísmo	73
Figura 7 – Análise fatorial confirmatória, Escala de ageísmo no contexto das organizações..	99
Figura 8 – <i>Framework</i> de Recrutamento e Seleção Inclusivo.....	152

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proporção da população residente no Brasil	31
Gráfico 2 – População residente no Brasil – sexo e grupo de idade	31
Gráfico 3 – População residente no Brasil – grupo de idade.....	32
Gráfico 4 – Trabalha atualmente e envolvimento da área de formação	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Viabilidade do estudo	22
Quadro 2 – Pesquisa de artigos sobre o tema ageísmo.....	23
Quadro 3 – Significados da palavra trabalho em contextos diferentes.....	25
Quadro 4 – Comparações entre jovens e idosos	29
Quadro 5 – Categorias propostas para a Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO).....	38
Quadro 6 – Objetivos, técnicas e autores relevantes	47
Quadro 7 – Objetivos, categorias, subcategorias, elementos de análise e questões	49
Quadro 8 – Resumo das estratégias para combater o ageísmo.....	145
Quadro 9 – Sugestões para novos estudos.....	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características da Amostra dos Participantes	53
Tabela 2 – Porte, localização, tempo de operação das organizações, natureza e setor	60
Tabela 3 – Alinhamento com gestores e flexibilidade em perfis de vagas nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S).....	62
Tabela 4 – Resposta dos participantes quanto ao momento em que percebem maior incidência de preconceito de idade nas empresas	65
Tabela 5 – Existência de preconceito em processo de R&S	66
Tabela 6 – Preconceito nos processos de R&S: faixa etária.....	66
Tabela 7 – “Se já presenciou algum preconceito pela idade”.....	67
Tabela 8 – Percepção de preconceito de idade no ambiente de trabalho	68
Tabela 9 – Percepções sobre Idade: fator de seleção e proatividade na contratação.....	76
Tabela 10 – Percepção sobre o Ageísmo.....	78
Tabela 11 – Definição sobre Ageísmo	78
Tabela 12 – Teste de Kolmogorov-Smirnov	84
Tabela 13 – Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa.....	86
Tabela 14 – Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Positiva.....	88
Tabela 15 – AFE para o construto Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa.....	90
Tabela 16 – AFE para o construto Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa Idosos	91
Tabela 17 – AFE para o construto Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa Jovens.....	92
Tabela 18 – AFE para o construto Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Positiva	93
Tabela 19 – Valores do Alpha de Cronbach dos construtos sobre ageísmo nas organizações.....	94
Tabela 20 – Valores da AVE e da CC	96
Tabela 21 – Valor das correlações e da raiz quadrada da A.V.E.	98
Tabela 22 – Valores das cargas fatoriais dos indicadores de cada um dos seus construtos	99
Tabela 23 – Índices de ajuste das escalas de EACO	100
Tabela 24 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação ao sexo do respondente.....	100
Tabela 25 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação ao sexo do respondente.....	102
Tabela 26 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de mais jovens e de mais velhos de respondentes	103

Tabela 27 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de mais jovens e de mais velhos de respondentes	104
Tabela 28 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes homossexuais e respondentes heterossexuais	105
Tabela 29 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes homossexuais e respondentes heterossexuais	106
Tabela 30 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes com menor e com maior nível de escolaridade	108
Tabela 31 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes com menor e com maior nível de escolaridade	109
Tabela 32 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes com menos e com mais tempo de atuação na área de Recrutamento & Seleção	110
Tabela 33 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes com menos e com mais tempo de atuação na área de Recrutamento & Seleção.....	111
Tabela 34 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes que trabalham em grandes empresas e em empresas menores	112
Tabela 35 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes que trabalham em grandes empresas e em empresas menores	114
Tabela 36 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes que atuam em empresas com menos e com mais tempo de operação.....	115
Tabela 37 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes que atuam em empresas com menos e com mais tempo de operação.....	116
Tabela 38 – Práticas de Ageísmo em R&S.....	123
Tabela 39 – Desafios para combater o ageísmo durante o processo de R&S	127
Tabela 40 – Campanhas, políticas e práticas em relação ao ageísmo	131
Tabela 41 – Práticas e políticas organizacionais voltadas para o ageísmo.....	132
Tabela 42 – “Se as práticas são eficientes”	135
Tabela 43 – Estratégias sugeridas para mitigar o ageísmo nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S).....	137

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA...	17
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 O TRABALHO E AS DIFERENÇAS DAS IDADES	25
2.2 GERAÇÕES	28
2.2.1 Envelhecimento Populacional	30
2.3 AGEÍSMO	33
3 MÉTODO	44
3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA	44
3.2 PARTICIPANTES E DELIMITAÇÃO DA AMOSTRAGEM	45
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS	45
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	46
3.5 DIMENSÕES DE ANÁLISE	49
3.6 ASPECTOS ÉTICOS	50
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1 SOBRE OS PARTICIPANTES E AS ORGANIZAÇÕES	52
4.1.1 Dados dos Participantes	52
4.1.2 Dados das Organizações.....	59
4.2 AGEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES E NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO	62
4.3 PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE R&S SOBRE O AGEÍSMO.....	76
4.3.1 Compreensão sobre o Ageísmo.....	77
4.3.2 Percepções sobre o Ageísmo no Ambiente de Trabalho.....	83
4.3.2.1 Normalidade	83
4.3.2.2 Common Method Bias.....	85
4.3.2.3 Estatística Descritiva	86
4.3.2.4 Unidimensionalidade	89
4.3.2.5 Confiabilidade	94

4.3.2.6 Validade Convergente	95
4.3.2.7 Validade Discriminante	97
4.3.2.8 Validade Nomológica – Análise Fatorial Confirmatória.....	98
4.3.2.9 Comparação de Médias	100
4.3.2.10 Discussão dos Resultados	117
4.3.3 Existência e Desafios	122
4.4 PRÁTICAS E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS SOBRE O AGEÍSMO	130
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	150
5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	154
5.3 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS	155
REFERÊNCIAS	157
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	168
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	169

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, a justificativa em termos de relevância científica e social, a originalidade e a viabilidade, além da estrutura de organização do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O trabalho pode ser compreendido como uma expressão da humanidade do homem (Arent, 2007). A autora denomina de *vita activa* três atividades humanas fundamentais: labor, trabalho e ação. Essas atividades constituem três modos de manifestação da condição humana, ou seja, a vida como sobrevivência do indivíduo e da espécie; a mundanidade expressa pelo trabalho e seu produto; e a pluralidade, que assegura a ação do homem pelo discurso e pelos atos que o inserem no mundo humano.

A Bíblia tem um grande respeito pelo conceito de trabalho, reconhecendo-o como um meio pelo qual os seres humanos encontram dignidade e propósito. Para melhor entendimento, são apresentados exemplos de passagem da Bíblia que exemplificam essa frase. Eclesiastes 3:13: “E também que todo homem coma e beba e goze do bem de todo o seu trabalho; isso é um dom de Deus”. Em Provérbios 18:9, está escrito: “Quem é relaxado no seu trabalho é irmão do que destrói”. 1 Tessalonicenses 4:11-12: “Esforcem-se para ter uma vida tranquila, cuidar dos seus próprios negócios e trabalhar com as próprias mãos, como nós os instruimos; a fim de que andem decentemente aos olhos dos que são de fora e não dependam de ninguém”. Essa última frase pode ser entendida da seguinte forma: não estar trabalhando é indigno para o homem.

O trabalho é fonte de reconhecimento e de sentimento de pertencimento, sobretudo na cultura ocidental, cujo papel profissional é um dos pilares fundamentais da autoestima, da identidade e do senso de utilidade (Botton, 2000). Com isso, a ruptura com o mundo do trabalho tende a trazer perda de vínculos sociais e de valor social e pessoal, bem como impacta na qualidade de vida, somando-se com a possibilidade de existir sentimento de inutilidade, de solidão e de baixa autoestima durante o processo (Helal & Silva, 2019).

São várias as percepções sobre o trabalho na concepção de evolução dos indivíduos, mesmo em épocas e autores diferentes, ainda assim se exalta o ser humano como sendo produtivo e reconhecido pela sociedade quando em atividade laboral, do contrário é descartável ou sem valor. Isso é passado de geração para geração e já acontece há muitos anos.

Essa compreensão reducionista e estigmatizadora da velhice atrelada à ideia de que “envelhecer é adoecer” está impregnada na estrutura social, ideológica e política, assim como na mente das pessoas, de modo que serve como base e parâmetro para todas as ações que concernem às pessoas que estão envelhecendo e, sobretudo, às pessoas idosas. Nesse sentido, é importante destacar que o preconceito de idade é um problema de saúde pública e um importante determinante social da saúde que foi negligenciado por muito tempo. É uma questão de desenvolvimento e de direitos humanos, pois existem consequências sobre a saúde física, mental e social das pessoas idosas (CRP-3ª Região-BA, 2021).

De toda forma e em qualquer época, o trabalho é valorizado como algo produtivo a ser feito pelo ser humano, independentemente de qual época, idade ou geração. Seja por força física, *status* nas empresas ou por equilíbrio. Essa forma de pensar diferente o conceito do trabalho aparece nas gerações que estão trabalhando juntas no contexto organizacional.

A literatura evidencia que atualmente há quatro gerações coexistindo no ambiente de trabalho: *baby boomer* (nascidos entre 1946 e 1964); geração X (nascidos entre 1965 e 1980); geração Y (nascidos entre 1980 e 1990); e, recentemente, a geração Z (nascidos a partir de 1990) (Culpin, Millar, & Peters, 2015; Colet, & Mozzato, 2021). Surge, então, a exploração de uma visão mais holística e interdisciplinar da dinâmica multigeracional que compõe a força de trabalho nas organizações (Culpin, Millar, & Peters, 2015).

Cada uma das gerações traz para as organizações um conjunto diferente de expectativas, necessidades, valores e habilidades, apresentando diversas visões de mundo e atitudes com relação ao compromisso, à flexibilidade, à aprendizagem, ao empreendedorismo e, efetivamente, ao trabalhar em geral. Santos e Henriques (2021) discutem a coexistência de quatro gerações no mercado de trabalho, destacando que cada uma possui características distintas e modos diferentes de encarar o trabalho. Segundo os autores, enquanto os *babys boomers* tendem a adiar a aposentadoria e valorizam a estabilidade, as gerações mais jovens, como a Geração Z, enfrentam maiores exigências e precisam se adaptar rapidamente às mudanças.

Portanto, para entender plenamente e gerir com eficácia a diversidade geracional dentro das organizações, é necessário adotar uma abordagem que vá além da análise superficial, já que esses grupos possuem diferentes expectativas em relação ao trabalho, ao uso da tecnologia, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aos estilos de comunicação e aos valores, e isso implica posicionamentos mais estratégicos por parte das empresas, principalmente, com relação a desenvolver políticas e práticas que atendam às necessidades distintas de sua força de trabalho. Nascimento *et al.* (2016) destacam a importância de as organizações se adaptarem às

diferenças da diversidade geracional, pois cada geração possui especificidades relevantes para constituir ambientes organizacionais ricos em conhecimento, aproveitando as características de cada grupo no que tange à criatividade, ao empreendedorismo, à rapidez, entre outras, utilizando essas peculiaridades em benefício da organização. As relações entre as gerações podem ser muito influenciadas pelas características e experiências de cada uma delas.

O avançar da idade determina uma fase da vida que traz mudanças físicas, emocionais e sociais. Na velhice, muitas pessoas se aposentam ou reduzem sua participação no mercado de trabalho, o que pode impactar significativamente a percepção delas sobre o trabalho. A aposentadoria também pode gerar sentimento de perda, isolamento e falta de propósito para aqueles que tinham uma forte identidade ligada à sua carreira. A sensação de não ser mais produtivo ou útil pode afetar negativamente a autoestima e o bem-estar emocional do indivíduo.

O último Censo Demográfico divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ocorrido em 2022, indicou que o envelhecimento da população está sendo considerado um dos fenômenos mais significativos do século XXI. Conforme apontam os resultados desse Censo, o número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% na população do país em 12 anos (IBGE, 2022). O total de indivíduos dessa faixa etária chegou a cerca de 22,2 milhões de pessoas (10,9%) em 2022 contra 14 milhões (7,4%) em 2010.

Por outro lado, o total de crianças com até 14 anos de idade decresceu 12,6%, mudando de 45,9 milhões (24,1%) em 2010 para 40,1 milhões (19,8%) em 2022 (IBGE, 2022). Diante do exposto, acredita-se que os impactos sociais, econômicos e demográficos dessas mudanças na faixa etária da população brasileira afetarão as próximas gerações. No Brasil, de 2010 a 2022, a idade mediana aumentou de 29 para 35 anos, refletindo o envelhecimento da população (IBGE, 2022). Ainda segundo o Censo, nas cinco grandes regiões, houve alteração dessa idade mediana: Norte (de 24 para 29 anos), Nordeste (de 27 para 33 anos), Sudeste (de 31 para 37 anos), Sul (de 31 para 36 anos) e Centro-Oeste (de 28 para 33 anos).

Todos esses dados mostram que o futuro do século XXI será grisalho, ou seja, o percentual de idosos no mundo e no Brasil alcançará cifras recordes, nunca, nem de perto, vistas na história. As economias mundiais e nacionais, incontestavelmente, terão que lidar com uma estrutura etária desfavorável do ponto de vista da produtividade, e as diferentes nações terão que se preparar para as consequências de uma alta razão de dependência demográfica (Alves, 2019, 2020).

Nas organizações, esse movimento aparece da mesma forma, e algumas empresas estão adotando ações para se adaptar ao “Tsunami Grisalho” (Alves, 2020), ou Tsunami Cinza, termo que o demógrafo José Eustáquio Diniz Alves optou para caracterizar o forte e o rápido

envelhecimento populacional no Brasil. De acordo com estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS), embora a França tenha levado 145 anos para dobrar a população idosa, no Brasil, isso está acontecendo em apenas 25 anos. Esse tsunami tem diversas consequências, inclusive o fato de essa parcela da população permanecer no mercado de trabalho por mais tempo (Alves, 2019; 2020).

Com essas mudanças socioeconômicas e demográficas, reaparece o conceito de ageísmo, já que esse público cada vez mais impactará no contexto do mercado de uma forma geral. De acordo com Nelson (2011), o ageísmo está associado às atitudes que os indivíduos e a sociedade têm com os demais em função da idade, o que engloba o preconceito e os estereótipos formados. Entende-se que o ageísmo é considerado o terceiro grande “ismo” da sociedade, depois do racismo e sexismo. O ageísmo difere do racismo e do sexismo nas formas de discriminação, porque, teoricamente, qualquer pessoa pode ser vítima do ageísmo ao longo da vida. Posthuma e Champion (2009), a cada dia, todos nós ficamos um pouco mais velhos. O envelhecimento inevitavelmente afeta a todos.

França *et al.* (2017) definem o fenômeno como um preconceito decorrente da idade, abrangendo um processo de estereotipar e discriminar pessoas. Tal fenômeno, segundo os autores, acaba por influenciar a contratação, a inserção e a permanência do sujeito idoso no mercado de trabalho. A face mais comum do ageísmo nas organizações é a negativa, associada à velhice e à improdutividade.

Vale destacar, no debate aqui, que o termo ageísmo afeta diretamente a atuação do sujeito idoso no mercado de trabalho. Esse termo pode ser conhecido como etarismo, idadismo ou discriminação geracional. O termo ageísmo, foi criado por Butler (1969), referindo-se a toda e qualquer ação que envolva intolerância para com o sujeito por causa da sua idade. Realçar, contudo, que o processo de envelhecer é singular, ocorrendo de modo diferenciado para cada pessoa/sujeito, dependendo das suas vivências, do biopsicossocial, das escolhas no decorrer da sua vida e de seus desejos. O velho na sociedade atual está fora dos parâmetros sociais, e o novo é valorizado.

Uma das ações importantes a serem realizadas pelas organizações é desenvolver estratégias referentes à cultura de aceitabilidade dos profissionais considerados mais velhos ou de outras gerações, promovendo relações profissionais intergeracionais.

O ageísmo nos processos de recrutamento e seleção é uma forma de discriminação que visa a excluir candidatos com base em sua idade, prejudicando principalmente profissionais mais velhos, sendo esta uma prática considerada comum, embora seja extremamente difícil sua comprovação.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Infojobs (2021), o ageísmo é uma realidade preocupante nos processos seletivos, pois 70,4% dos profissionais acima dos 40 anos afirmam já ter sofrido preconceito etário durante processos seletivos, e 78,5% acreditam que o mercado não oferece as mesmas oportunidades para profissionais mais velhos em comparação aos jovens. Mesmo quando esses profissionais se mantêm atualizados, 68,4% alegam que isso ainda não é suficiente para competir no mercado de trabalho, sendo que 27,1% acreditam que precisam estar mais atualizados para competir com as novas gerações. Antunes *et al.* (2017) reforçam que a idade é um dos fatores discriminatórios mais relevantes nos processos de recrutamento e seleção, já que os candidatos são avaliados por diversos critérios que vão além de suas competências técnicas, incluindo características pessoais como a faixa etária.

Diante desse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **De que maneira as empresas brasileiras realizam seus processos de recrutamento e seleção no sentido de combater o ageísmo e fomentar um ambiente de trabalho inclusivo?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos, geral e específicos, destacados a seguir, foram definidos de modo a coletar as informações que permitam responder ao problema da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como as empresas brasileiras realizam seus processos de recrutamento e seleção no sentido de combater o ageísmo e fomentar um ambiente de trabalho inclusivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar de que forma o idadeísmo acontece em processos de Recrutamento e Seleção.
- b) Descrever a percepção dos profissionais de Recursos Humanos que trabalham na área de Recrutamento e Seleção sobre o ageísmo nas organizações.
- c) Levantar e propor melhorias nas práticas e políticas organizacionais para redução do ageísmo nas organizações.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo proposto nesta dissertação, além de exercer uma pesquisa socioeconômica na área de Recrutamento e Seleção, discute o fenômeno ageísmo no ambiente organizacional e suas influências nos processos de recrutamento e seleção. Trata-se de uma temática relevante, em função do previsto processo de envelhecimento da população brasileira e das representações negativas de tal processo. Esta pesquisa traz estudos da percepção do público de profissionais de Recursos Humanos (RH) sobre o processo do envelhecimento e suas implicações no subsistema da área que é o Recrutamento e Seleção de candidatos no mercado, partindo do princípio de que este é de cunho singular e multifacetado, já que distingue um público com necessidades de absorção mercadológica.

Considerando que o envelhecimento da população teve um aumento de quase 40%, já que o Censo Demográfico de 2010 apontou 20,5 milhões da população idosa e o Censo de 2020 indicou 31,2 milhões, entende-se que esse crescimento também acontece com relação à População Idosa Ativa (PIA), que cresce para 57,4% (IBGE, 2022). Esse cenário ilustra a relevância deste estudo no contexto socioeconômico do Brasil, já que demonstra o envelhecimento da população brasileira, trazendo desafios e oportunidades no mercado de trabalho, além da necessidade de promover políticas públicas e privadas que garantam a inclusão desse público nas empresas.

Portanto, o Brasil enfrenta, atualmente, um processo de transição demográfica marcado pelas baixas taxas de fecundidade e mortalidade aliadas ao aumento da expectativa de vida do brasileiro e ao conseqüente envelhecimento da população (Cepellos, 2013).

Este estudo se mostra relevante em vários âmbitos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Viabilidade do estudo

Âmbito	Viabilidade
Social	A relevância no âmbito social se dá pela possibilidade do aumento da conscientização sobre a discriminação e os preconceitos relacionados à idade. Ao conhecer atitudes negativas em relação aos indivíduos mais velhos, é possível sensibilizar a sociedade para as questões enfrentadas pela população idosa, incluindo desigualdade de oportunidades, estereótipos negativos e exclusão social.
Econômico	Evidenciar os impactos negativos da discriminação etária na força de trabalho. Ao analisar como o ageísmo afeta a participação e a produtividade dos trabalhadores mais velhos, bem como as oportunidades de emprego e progressão na carreira, o estudo pode destacar as conseqüências econômicas dessa forma de discriminação.
Organizacional	Avaliar os impactos da discriminação etária no ambiente de trabalho e na cultura organizacional. Ao investigar como o ageísmo pode influenciar a contratação, a promoção, o treinamento e a inclusão de funcionários mais velhos, o estudo pode

Âmbito	Viabilidade
	sensibilizar as organizações para a importância da diversidade etária e da promoção de ambientes de trabalho inclusivos.
Grupo Foco	Conhecer as questões enfrentadas por esse público e promover a conscientização sobre os desafios relacionados à discriminação etária. Ao expor os estereótipos negativos, a exclusão social e as barreiras enfrentadas pelos idosos, o estudo trará experiências e necessidades, contribuindo para a defesa de seus direitos e para a promoção de uma imagem mais positiva e inclusiva da pessoa idosa na sociedade e no ambiente empresarial.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2025)

Existe uma variedade de pesquisas acadêmicas acerca do ageísmo, do idadismo e do etarismo, porém, com maior foco nas áreas da saúde e da psicologia social, já na área empresarial, pode-se considerar que há poucas pesquisas, elas existem, mas estão relacionadas às questões de aplicabilidade. Na literatura organizacional, embora a idade seja um tema pouco abordado, ela é um fator importante, pois está associada às expectativas de trabalho dos profissionais (Cepellos, 2013).

Embora haja alguns estudos internacionais que tenham abordado a temática do envelhecimento social, a questão tem sido insuficientemente examinada na área da Administração, em especial na produção nacional (Locatelli, & Fontoura, 2013) e por meio de estudos empíricos sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas (Fontoura, & Piccinini, 2012).

No Quadro 2 está apresentada a pesquisa que foi realizada sobre o tema ageísmo e os resultados obtidos de cada base de dados.

Quadro 2 – Pesquisa de artigos sobre o tema ageísmo

Biblioteca Eletrônica	“Ageísmo” OR “Idadismo” OR “Etarismo”	“Ageísmo” OR “Idadismo” OR “Etarismo” AND “Recrutamento” OR “Seleção”
SciELO (Scientific Electronic Library Online)	44	0
Google Acadêmico	4.110	427
Portal BVC Biblioteca Virtual em Saúde	32	0
CAPES *2021	129	30

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Como é possível notar no Quadro 2, existem mais pesquisas sobre o tema de forma ampla, mas há uma diminuição drástica quando o tema afunila para o contexto das empresas e, principalmente, para o subsistema do Recursos Humanos (RH), que é o Recrutamento e Seleção (R&S).

Outra consideração importante como justificativa da viabilidade da pesquisa é que a autora atua na área de Recrutamento e Seleção, por isso acredita-se que o ambiente de trabalho

oferece suporte para a realização do estudo pelo fato de se ter contato com outras organizações e acesso a profissionais da área e grupos de estudos. A experiência da autora no campo de atuação que está relacionado ao tema da dissertação também se torna uma vantagem, pois poderá trazer *insights* práticos e conhecimentos específicos para a pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está organizado da seguinte forma: no primeiro capítulo, a introdução, se faz uma breve explanação sobre ageísmo e seus significados, contexto histórico e como acontece no processo de recrutamento e seleção. Na sequência, estão apresentados os objetivos, geral e específicos, a relevância e os aspectos de importância, originalidade e viabilidade do tema pesquisado.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica na qual se apresenta o trabalho, sua importância e percepções ao longo do tempo, as gerações e o envelhecimento populacional e, por fim, o ageísmo e sua relação no processo de recrutamento e seleção.

O método é apresentado no terceiro capítulo, nele são expostos a caracterização da pesquisa, o universo pesquisado e as participantes, os procedimentos para a coleta dos dados e a análise e a interpretação dos dados, as dimensões de análise e, por fim, os princípios éticos.

O quarto capítulo contempla a apresentação dos resultados e a discussão dos resultados, considerando informações sobre os participantes, as organizações, o ageísmo nas organizações e os processos de R&S e a percepção dos profissionais de R&S sobre o tema, fazendo análises a partir das características das amostras, da base estatística quantitativa e descritiva e das concepções da literatura.

Por fim, no quinto e último capítulo são expostas as considerações finais do estudo desenvolvido, trazendo ainda as limitações e as sugestões para novas pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta dissertação se baseia em um referencial teórico que aborda conceitos-chave, como o ageísmo, a intergeracionalidade e o mercado de trabalho para pessoas mais velhas, especialmente nos processos de Recrutamento e Seleção. Para aprofundar essa compreensão, realizou-se pesquisas com profissionais de Recursos Humanos, a fim de identificar suas perspectivas e abordagens em relação ao tema.

Os resultados obtidos nas pesquisas sobre o tema serão apresentados em seguida, oferecendo uma visão crítica e fundamentada com relação ao assunto em questão.

2.1 O TRABALHO E AS DIFERENÇAS DAS IDADES

De acordo com o Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa (2020), a palavra trabalho tem origem no latim *tripalium*, um instrumento antigo usado na lavoura. Mais tarde, o *tripalium* foi também um objeto romano utilizado para a tortura, e o verbo *tipaliare* significava ser torturado.

Nesse sentido, o trabalho pode ser entendido como uma atividade que envolve esforço, dedicação e, muitas vezes, sacrifício. Como afirma o sociólogo Émile Durkheim (1999, p. 123), “[...] o trabalho é uma atividade que é necessária para a sobrevivência humana, mas que também pode ser uma fonte de realização e satisfação pessoal”.

Além disso, o trabalho também pode ser visto como uma forma de expressão da identidade e da personalidade do indivíduo. O psicólogo Carl Jung (2002) acredita que o trabalho é uma forma de autoexpressão e de realização pessoal que permite ao indivíduo expressar suas habilidades e talentos.

A palavra trabalho pode ter vários significados, e a sua definição dependerá do contexto em que será empregada. No Quadro 3, são expostos alguns exemplos nesse sentido.

Quadro 3 – Significados da palavra trabalho em contextos diferentes

Contexto	Definição
Trabalho na Física	Em Física, trabalho é uma grandeza escalar representada em joules (J). O trabalho é a energia transferida a um corpo para que este se desloque. O trabalho é calculado por meio de uma fórmula, que é a multiplicação da força pelo deslocamento. O trabalho pode ser um número positivo, negativo ou nulo, dependendo da força resultante aplicada ao corpo.
Trabalho na Filosofia	Na filosofia, o trabalho foi tradicionalmente compreendido como uma tarefa menor ao ócio contemplativo. Os indivíduos mais importantes eram aqueles ocupados com atividades ligadas ao pensamento,

Contexto	Definição
	enquanto o trabalho era compreendido como algo embrutecedor. Esse pensamento só foi modificado após as revoluções burguesas, quando o trabalho passou a ser reconhecido como produtor de riqueza, dando origem ao pensamento liberal. Para Marx, na segunda metade do século XIX, o trabalho era entendido como um instrumento de humanização dos indivíduos. Entretanto, no modo de produção capitalista, o trabalho torna-se trabalho alienado, e o ser humano torna-se coisa, um análogo às máquinas e às ferramentas para a produção.
Trabalho na Economia	No âmbito da Economia, o trabalho consiste no esforço humano que pretende satisfazer às necessidades de uma pessoa ou de um grupo. Na produção, há uma transformação por meio do trabalho, em geral, da matéria-prima em um produto, no qual se produz um valor e é comercializado.

Fonte: Adaptado de Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa (2020)

Max Scheler foi um filósofo alemão conhecido por suas contribuições para a filosofia fenomenológica e a ética. Suas obras influenciaram significativamente a filosofia do século XX. Ele discutiu a importância do trabalho como uma expressão da natureza humana e como um meio de realização pessoal. Scheler (1986) também analisou as relações entre trabalho, dignidade humana e a busca por significado na vida. Sua visão sobre o trabalho está enraizada em uma compreensão mais ampla da natureza humana e das interações sociais.

Para os capitalistas, a valorização do trabalho ocorre a partir da existência da propriedade privada e da obtenção de excedente por meio da mais-valia (o lucro) (Marx, 1993). No pensamento marxista, o trabalho mercador, defendido pelos detentores do capital, não tem valor ou sentido para o trabalhador que se vê impedido de exercer sua liberdade e criatividade no trabalho exercendo suas funções com um sentimento de estranheza perante o todo, ou seja, alienado. Assim, a importância do trabalho, por sua atribuição psicológica e social, varia, na medida em que deriva do processo de atribuir significados e se apresenta associado às condições históricas da sociedade.

É por meio do trabalho que o sujeito, segundo Dejours (2004), constrói sua identidade social. Para a construção da identidade no campo social, é preciso ter uma relação com o real, relação esta estabelecida no trabalho. Ainda, segundo Lacombe (2005), o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá *status* e o liga à sociedade.

Pesquisas realizadas por Morin (2001) demonstram que as pessoas, em sua maioria, mesmo que tivessem condições para viver o resto da vida confortavelmente, continuariam a trabalhar, pois o trabalho, além de ser uma fonte de sustento, é um meio de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação,

de ter um objetivo a ser atingido na vida (Morin, 2001), ou seja, existe uma necessidade de pertencer a algo ou a alguma coisa.

Ao longo do tempo, estabeleceram-se diferentes percepções sobre o trabalho e, não só percepções como constituições, legalizações e evoluções também. Porém, algumas questões, como sentir-se produtivo e pertencente, não mudam, mesmo se considerarmos as gerações e os impactos com relação às idades dos trabalhadores.

Durante mais de dois mil anos de história humana, a idade foi um critério de *status* social. Os velhos eram poucos e, por isso, valorizados por seus semelhantes mais jovens; para chegar a uma idade avançada, era necessário possuir certo *status* ou poder que permitisse uma alimentação e forma de vida sem as carências e os trabalhos exaustivos da maioria da população (Moragas, 2003, p. 11). Os velhos mandavam, tanto política como econômica e espiritualmente, e suas decisões eram raramente questionadas. A situação muda radicalmente com as revoluções políticas e industriais. O poder já não é exclusivo do rei e de alguns nobres, mas é transferido ao povo pelo processo democrático, nomeando seus representantes escolhidos, os quais detêm agora o poder (Moragas, 2003, p. 11).

Na contemporaneidade, a idade tem sido o marcador utilizado na passagem para a categoria social denominada de “velhice” que “[...] ficou institucionalmente fechada nas fronteiras de um limiar de idade fixo, cujo acesso é reforçado pela detenção de uma pensão de reforma” (Fernandes, 2001, p. 41).

Existem legislações que têm o objetivo de proteger os idosos dessas condições discriminatórias e de suas consequências, como, e principalmente, a Política Nacional do Idoso (PNI), de 1994, e o Estatuto do Idoso, criado em 2003, porém, além de ser escassa a quantidade de políticas voltadas para esse âmbito, as já existentes são pouco divulgadas, conhecidas ou praticadas pela sociedade e até mesmo pelos próprios idosos, que não possuem conhecimento de seus direitos (Fernandes, & Soares, 2012).

O trabalho é considerado algo útil e essencial na vida das pessoas (Morin, 2001) e quando os idosos o perdem, seja devido à aposentadoria ou mesmo à sua demissão, isso pode causar impacto na vida deles de diversas formas, como: psicológico, em relação à sua autoestima, pois passam a se sentir inúteis; social, já que ocorre uma diminuição do relacionamento com outras pessoas, gerando o isolamento dos mais velhos em relação à sociedade (Souza, Matias, & Brêtas, 2010); e até em relação à sua saúde, pois idosos que permanecem ativos tendem a apresentar melhores condições de saúde (Lima-Costa, Barreto, & Giatti, 2003).

2.2 GERAÇÕES

A palavra geração evoca diversos significados. O principal refere-se ao tempo histórico que agrupa pessoas em função de sua idade. A vivência dos mesmos acontecimentos origina atitudes, sentimentos e condutas semelhantes, que permitem identificar seus membros como sujeitos da mesma geração. A análise das gerações inicia-se com Karl Mannheim, seguindo-se a sociologia empírica a partir dos anos de 1930; atualmente, é considerada uma forma útil de examinar a complexidade das sociedades contemporâneas por meio da análise de seus grupos etários com experiências compartilhadas (Moragas, 2003, p. 8).

O termo geração, cuja base teórica é sociológica, comumente define-se como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade compartilham, como indicado por Mannheim (*apud* Yncera, 1993). A compreensão do período histórico permite aprofundar as possibilidades e as limitações que se apresentam para o grupo a partir da conjuntura econômica, social e cultural que ele vivência, além de permitir o aprofundamento da discussão sobre o tempo cronológico que define uma geração, suas experiências comuns e suas relações com outras gerações (Rocha-de-Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2012).

Nesse sentido, Smola e Sutton (2002) ratificam que, segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais, e essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho.

Segundo Culpin, Millar e Peters (2015), há quatro gerações coexistindo no ambiente de trabalho:

- a) *baby boomer* (nascidos entre 1946 e 1964);
- b) geração X (nascidos entre 1965 e 1980);
- c) geração Y (nascidos entre 1981 e 1990); e
- d) geração Z (nascidos a partir de 1990).

Cada uma das gerações traz para as organizações um conjunto diferente de expectativas, necessidades, valores e habilidades, apresentando diferentes visões de mundo e atitudes com relação ao compromisso, à flexibilidade, à aprendizagem, ao empreendedorismo e, efetivamente, ao trabalho em geral. Assim, é fundamental a exploração de uma visão mais holística e interdisciplinar da dinâmica multigeracional que compõe a força de trabalho nas organizações (Culpin, Millar, & Peters, 2015).

As relações entre gerações, como tantos fenômenos sociais, podem ter resultados positivos (cooperação) ou negativos (conflito), para o indivíduo e para a sociedade, achando-se presentes em todas as culturas (Moragas, 2003).

O contexto social determinará as relações entre essas gerações, influenciado por variáveis culturais e organizacionais. Pode haver desafios na comunicação, na compreensão de valores e na colaboração intergeracional. No entanto, quando as diferenças são reconhecidas e valorizadas, as diversas perspectivas trazidas por cada geração podem enriquecer as relações e impulsionar a inovação.

As trocas intergeracionais devem ser estimuladas desde a infância de modo a reduzir as atitudes negativas frente ao envelhecimento (França *et al.*, 2017). Essa autora ainda defende que a literatura internacional recomenda algumas ações, além do estímulo à produção intergeracional: promover a senioridade como um componente significativo em todo exercício de diversidade; desenvolver um guia sobre ageísmo a ser utilizado como ferramenta educativa, que vai além do mero conhecimento da lei; e conduzir treinamentos que valorizem a intergeracionalidade, a comunicação e a construção de equipes.

O Quadro 4 traz comparações de um estudo realizado por Helal e Silva (2019), que evidenciam como cada grupo possui suas próprias características e potencialidades, sendo ideal para as organizações buscarem um equilíbrio intergeracional que permita aproveitar os pontos fortes de cada faixa etária.

Quadro 4 – Comparações entre jovens e idosos

Jovens	Idosos
Maior agilidade e rapidez	Maior experiência e conhecimento
Melhor adaptação às novas tecnologias	Maior lealdade e confiabilidade
Maior vigor físico	Melhores habilidades gerenciais
Maior disposição para aprender	Maior responsabilidade
Maior produtividade	Maior comprometimento
Aceitam salários menores	Menor índice de erros
Menor experiência profissional	Maior dificuldade com novas tecnologias
Menor comprometimento	Menor produtividade física
Maior rotatividade	Maior dificuldade de recolocação

Fonte: Adaptado pela autora desta dissertação com base nos textos dos autores pesquisados

Com o envelhecimento acelerado da população na atualidade, é essencial fomentar relações intergeracionais que valorizem as diferenças e fortaleçam a cooperação. Isso não apenas ajuda a minimizar conflitos e a melhorar a comunicação entre diferentes faixas etárias, mas também impulsiona a inovação e a inclusão social. À medida que a expectativa de vida

aumenta, integrar as perspectivas únicas de cada geração se torna vital para enfrentar os desafios demográficos e construir uma sociedade mais diversa e resiliente.

2.2.1 Envelhecimento Populacional

Em 2022, no Censo Demográfico, o total de pessoas com idade de 65 anos ou mais no país (22.169.101) chegou a 10,9% da população, com alta de 57,4% frente a 2010, quando esse contingente era de 14.081.477, ou 7,4% da população (IBGE, 2022). Já a população idosa de 60 anos ou mais é de 32.113.490 (15,6%), um aumento de 56,0% em relação a 2010, quando era de 20.590.597 (10,8%). Essa segunda apuração do Censo mostra uma população de 203.080.756 habitantes, com 18.244 pessoas a mais do que na primeira apuração.

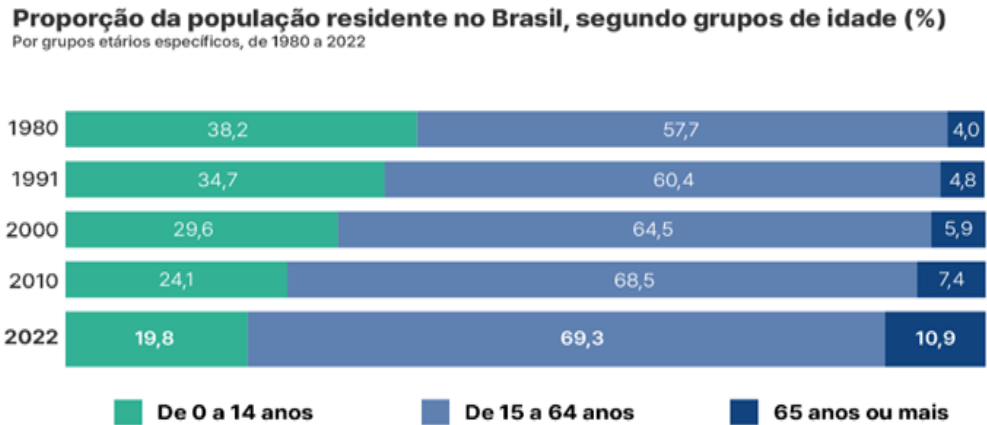
O aumento da idade das pessoas de 65 anos ou mais, em conjunto com a diminuição da parcela da população de até 14 anos no mesmo período, que passou de 24,1% para 19,8%, evidencia o franco envelhecimento da população brasileira (IBGE, 2022). O envelhecimento da população é um fenômeno mundial, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2019), a população mundial está envelhecendo, e os países do mundo estão assistindo a um crescimento no número e na proporção de pessoas idosas.

No Brasil, segundo o Estatuto do Idoso (Lei n. 8.842), entende-se por idosos as pessoas com idade igual ou superior a 60 anos. Em todo o mundo, a população idosa, composta de indivíduos com 60 anos ou mais, está crescendo rapidamente em relação aos grupos etários mais jovens, aumentando a uma taxa de cerca de 3% ao ano (IBGE, 2022). Ainda, estima-se que o número de idosos duplique até 2050 e mais do que triplique até 2100, passando de 13% da população, em 2017, para 39% do total da população, em 2100. Essa mudança percentual pode refletir diretamente no aumento da expectativa de vida, em consequência do envelhecimento da população mundial (ONU, 2019).

Para um melhor entendimento, elaborou-se o Gráfico 1 com informações sobre a proporção da população residente no Brasil.

O Gráfico 1 ilustra o crescimento percentual de idosos ao longo do tempo, evidenciando as tendências mencionadas, como o aumento significativo na população de mais de 60 anos entre 1980 e 2022.

Gráfico 1 – Proporção da população residente no Brasil

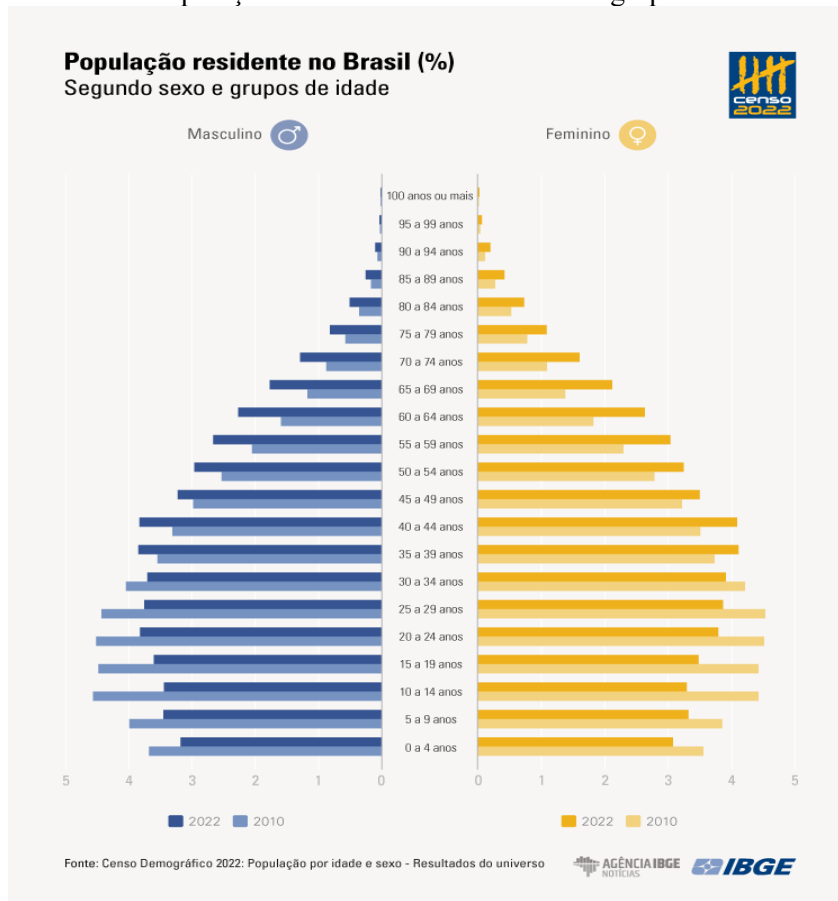


Fontes: Censo Demográfico 2022: População por idade e sexo - Resultados do universo

Fonte: IBGE (2022)

O Gráfico 2 ilustra o crescimento percentual de idosos ao longo do tempo, evidenciando as tendências mencionadas, como o aumento significativo na população de mais de 60 anos entre 2010 e 2022, porém com foco em sexo e idade.

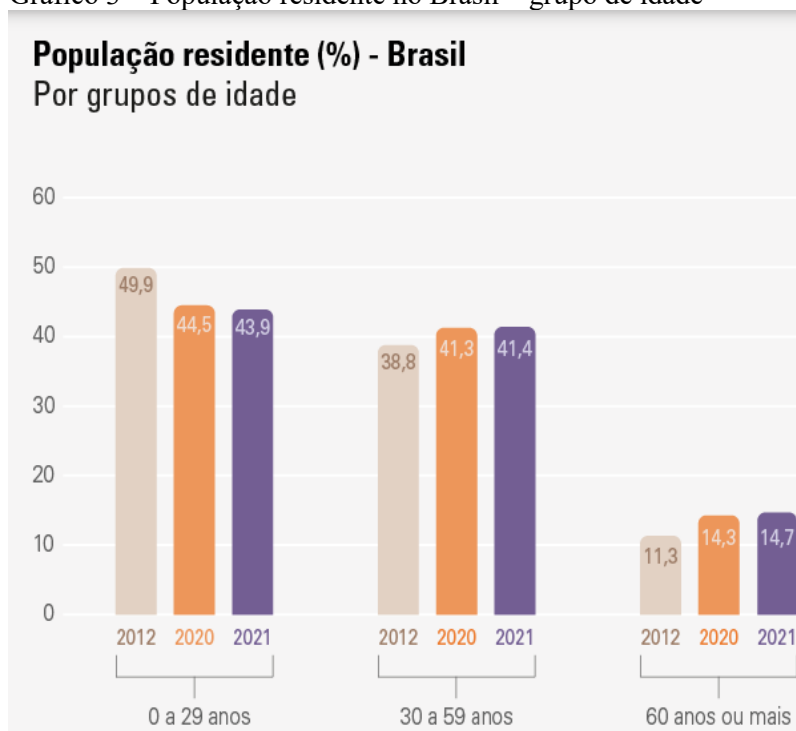
Gráfico 2 – População residente no Brasil – sexo e grupo de idade



Fonte: IBGE (2022)

O Gráfico 3 ilustra o crescimento percentual de idosos ao longo do tempo, evidenciando as tendências mencionadas, como o aumento significativo na população de mais de 60 anos entre 2012 e 2021, porém com foco em idade.

Gráfico 3 – População residente no Brasil – grupo de idade



Fonte: IBGE (2022)

As principais causas para essa tendência de envelhecimento seriam o menor número de nascimentos a cada ano, ou seja, a queda da taxa de natalidade, além do aumento da expectativa de vida do brasileiro: quem nasceu no Brasil em 2017 pode chegar, em média, a 76 anos de vida (IBGE, 2022).

A sociedade brasileira, que é altamente estratificada em termos etários e consciente do valor das diferentes idades, adota atitudes complexas e variáveis para com os seus cidadãos mais velhos (Goldani, 2010). Essa autora ainda completa que o preconceito social é a área mais estudada, seguido por uma postura tendenciosa em relação à idade no sistema de saúde e pela discriminação etária nos locais de trabalho. A maior parte desses estudos é de autoria de profissionais da saúde, gerontologistas e psicólogos sociais.

O envelhecimento acelerado da população destaca a necessidade urgente de combater o ageísmo, promovendo uma sociedade que valorize e aproveite a experiência e a sabedoria dos idosos, em vez de perpetuar estigmas e preconceitos relacionados à idade.

2.3 AGEÍSMO

O termo ageísmo, também reconhecido por etarismo e idadismo, foi criado originalmente por Robert Butler, no final da década de 1960, que caracteriza o preconceito e a discriminação contra as pessoas de mais idade (Butler, 1969). O autor aponta que esse preconceito se configura de forma injustificável, por não apresentar nenhum fundamento que justifique o seu uso contra os indivíduos idosos. Para o autor, a atitude preconceituosa mostra uma intolerância a tudo que, de alguma forma, se apresente diferente de si próprio, como se a ação do tempo não acometesse a todos os seres humanos.

Para Featherstone e Wernick (1995), essa discriminação e esse preconceito causam diferentes níveis de rejeição diante da figura do “velho”, que remete à ideia perturbadora da finitude e desperta mitos ligados à morte. Segundo os autores, essas expressões do preconceito etário e as práticas a elas relacionadas são comuns na mídia e na sociedade brasileira.

Uma forma de visualizar como esse tipo de discriminação é prejudicial aos idosos é analisando o mercado de trabalho, no qual geralmente os mais velhos são associados ao aumento da prevalência de doenças, maior uso de serviços de saúde e a outros aspectos negativos (Lima-Costa, Barreto, & Giatti, 2003).

Segundo França *et al.* (2017), na prática, os meios de comunicação e a comunidade científica vêm se debruçando sobre o racismo e o sexismo, mas, entre os três ismos (racismo, sexismo e ageísmo), o ageísmo ainda tem sido pouco abordado, principalmente no que diz respeito à capacidade cognitiva do trabalhador mais velho e sua permanência e inclusão no mercado de trabalho.

De acordo com Helal e Silva (2019), vale ressaltar que o ageísmo é, entre os “ismos”, o menos abordado pela academia e pela sociedade como um todo, o que faz dele um fator muitas vezes desconhecido, ou mesmo facilita a aceitação e a naturalização do preconceito para com esse público.

Butler (1980) afirma que existe um discurso preconceituoso acerca do ser idoso e do próprio processo de envelhecimento, o que acaba gerando discriminação tanto dentro quanto fora do mundo organizacional, alcançando os diversos papéis e setores sociais, nos quais esses sujeitos estão inseridos.

Como destacado em IPEA (2013), considerando-se que o aumento da esperança de vida tem sido acompanhado por melhoras nas condições de saúde e diante da preocupação com o “envelhecimento ativo” e a redução no futuro próximo da oferta de força de trabalho, seria importante criar políticas para manter o trabalhador na ativa o maior número de anos possível.

Isso não significa apenas adiar a idade mínima para a aposentadoria, já considerado de alguma forma nas últimas reformas. São necessárias medidas de saúde ocupacional que possam reduzir o fluxo de aposentadorias por invalidez e reduzir o absenteísmo no trabalho. Também são importantes políticas para reduzir o preconceito contra o trabalho do idoso e de prover capacitação para que esses indivíduos possam acompanhar as mudanças tecnológicas. Como defendem Posthuma e Champion (2009), ao se adicionar tarefas complexas às tarefas de trabalho dos trabalhadores mais velhos, o funcionamento cognitivo dos trabalhadores mais velhos pode ser melhorado. Como resultado, os efeitos potencialmente negativos dos decréscimos no funcionamento cognitivo relacionado à idade, na medida em que existem, podem ser reduzidos quando os funcionários trabalham em empregos com mais complexidade cognitiva.

Marques (2016) descreve três dimensões que explicam o ageísmo:

- a) está associada a *crenças* e estereótipos direcionados aos mais velhos, concebidas como grupo homogêneo, em regra, caracterizando-os através de características negativas, tais como: “pessoas idosas não tem vida sexual”, “idosos não acompanham a tecnologia”, “idosos são lentos e improdutivos”, etc.;
- b) está associado a *sentimentos/afetos* que se tem em relação às pessoas mais velhas, evidenciado através de desdém ou de modo disfarçado, como atitudes paternalistas;
- c) pode se manifestar por meio de comportamentos, em atos efetivos de discriminação, como a violência e os maus tratos.

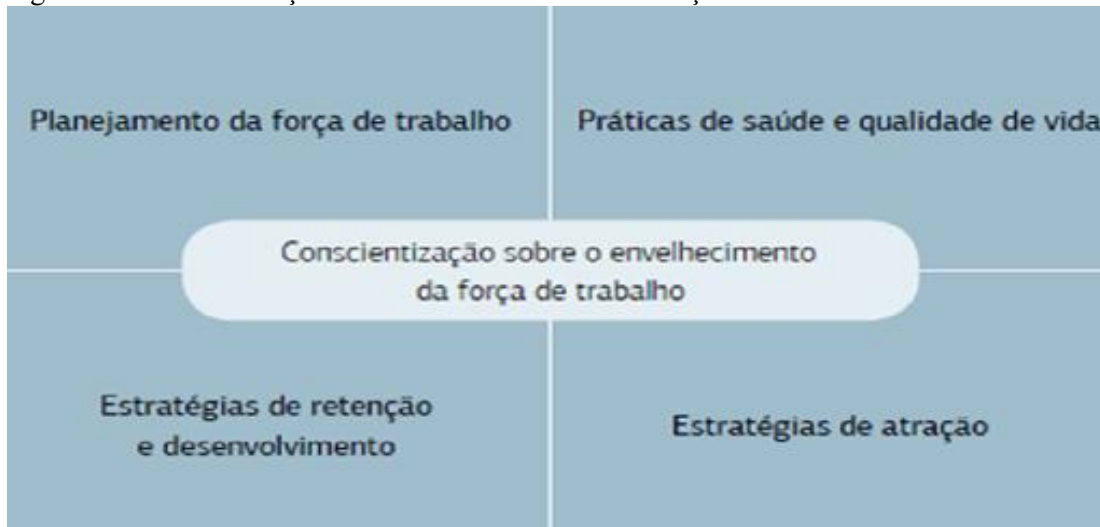
Cepellos e Tonelli (2017) realizaram um estudo que, de acordo com o assunto Conscientização sobre o envelhecimento da força de trabalho, separa a abordagem nas seguintes temáticas:

- a) **O planejamento da força de trabalho:** refere-se à análise dos dados demográficos da empresa, considerando as projeções de aposentadoria e os índices de turnover. Dessa forma, é possível estimar as necessidades futuras de contratação da instituição.
- b) **As práticas de saúde e a qualidade de vida:** estão ligadas à manutenção de uma equipe saudável e à reestruturação do local de trabalho a partir do que os colaboradores mais velhos precisam.
- c) **As estratégias de retenção e desenvolvimento:** estão relacionadas à flexibilidade de jornadas de trabalho, tipos de atividades, envolvimento em programas de transferência de conhecimento, treinamentos e trabalhos compartilhados entre diferentes gerações.

- d) **As estratégias de atração:** implicam revisão de métodos de recrutamento para torná-los mais competitivos e adotar estratégias inovadoras.

Portanto, conforme mostra a Figura 1, à medida que a força de trabalho envelhece, é indispensável o desenvolvimento de medidas de promoção, prevenção e acompanhamento nas situações de trabalho, buscando a manutenção da qualidade de vida.

Figura 1 – Conscientização sobre o envelhecimento da força de trabalho



Fonte: Cepellos (2013)

De acordo com Satto *et al.* (2017), para promover a inclusão e/ou permanência dos mais velhos no trabalho, é importante que as empresas se preparem. Corroborando o tema, França *et al.* (2017) relatam que o processo de envelhecimento é um tema emergente no mundo do trabalho. No caso brasileiro, esse processo requer diversas medidas a serem tomadas pelas organizações, já que, em breve, o grupo dos mais velhos terá a maior representatividade (França *et al.* 2017).

O ageísmo pode ocorrer sob diversas formas, segundo apontam Dennis e Thomas (2007):

- a) De forma pessoal, que se refere às atitudes individuais, práticas e crenças que são preconceituosas contra as pessoas mais velhas.
- b) De forma institucional, que diz respeito às regras estabelecidas, missões e práticas que discriminam as pessoas mais velhas ou grupos baseados na idade.
- c) De forma intencional, que é relativa às regras estabelecidas, missões e práticas que são realizadas com o conhecimento de que são preconceituosas com relação aos mais velhos.

- d) De forma não intencional, que é a prática sem o reconhecimento do preconceito.

O ageísmo organizacional, foco desta pesquisa, pode ser definido por um conjunto de atitudes negativas ou positivas frente ao envelhecimento, valorizando ou desvalorizando a força de trabalho dos mais velhos, favorecendo ou desfavorecendo a sua inclusão/exclusão e sua permanência no mercado de trabalho (França *et al.*, 2017). Portanto, esse conjunto de atitudes pode estar vinculado à cultura da empresa. Essa autora afirma que a discriminação com relação aos trabalhadores mais velhos pode abranger desde a sua não contratação até a sua dispensa, especialmente quando a organização precisa reduzir seu quadro de funcionários (França *et al.*, 2017).

Com base no texto de Derrosso e Oliveira (2018), é possível identificar os principais desafios enfrentados pelos idosos no mercado de trabalho, que são:

- 1) Discriminação e preconceito: alguns idosos relatam sofrer discriminação e preconceito no ambiente de trabalho por parte de colegas que fazem piadas desagradáveis sobre sua idade.
- 2) Estereótipos negativos: há um estereótipo na sociedade de que o idoso é cansado, doente e incapaz, o que pode dificultar sua inserção ou sua permanência no mercado.
- 3) Adaptação às mudanças: alguns empregadores têm receio de contratar idosos porque acreditam que eles terão dificuldades em se adaptar às novas tecnologias ou métodos de trabalho.
- 4) Questões de saúde: embora muitos idosos sejam saudáveis e ativos, problemas de saúde podem ser mais frequentes nessa faixa etária, o que pode afetar o desempenho no trabalho.
- 5) Necessidade de renda: muitos idosos continuam trabalhando ou retornam ao mercado por necessidade financeira, já que a aposentadoria muitas vezes não é suficiente para manter seu padrão de vida.
- 6) Falta de preparação para a aposentadoria: alguns idosos não se preparam adequadamente para o momento da aposentadoria, ficando sem atividades para preencher o tempo ocioso.
- 7) Concorrência com trabalhadores mais jovens: em alguns casos, os idosos podem enfrentar dificuldades para competir com candidatos mais jovens por vagas de emprego.

- 8) Jornadas de trabalho inadequadas: nem sempre as empresas oferecem opções de jornadas reduzidas ou flexíveis que seriam mais adequadas para alguns trabalhadores idosos.

Apesar desses desafios, Derrosso e Oliveira (2018) citam que muitas empresas reconhecem o valor da experiência e da responsabilidade dos trabalhadores idosos, eles apontam ainda que vários desses trabalhadores desejam continuar ativos no mercado de trabalho por razões que vão além da necessidade financeira, como socialização e senso de propósito.

Desse modo, destaca-se que esta pesquisa utilizou a Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) construída e validada por Siqueira-Brito, França e Valentini (2016). Trata-se de uma escala construída com o objetivo de verificar o ageísmo organizacional percebido por pessoas de todas as idades frente ao envelhecimento. O instrumento possui escala de respostas tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). A EACO foi adaptada ao contexto brasileiro por França *et al.* (2017), e, atualmente, esse é o único instrumento que tem como enfoque no estudo do ageísmo especificamente no ambiente organizacional. O instrumento possui 28 questões e é dividido por seis categorias teóricas, conforme apresentado no Quadro 5.

Além disso, esse instrumento possui:

- a) Fatores Mensurados: atitudes negativas e positivas diante do envelhecimento.
- b) Parâmetro Psicométrico (Bifatorial): validade de construto e precisão (atitudes negativas diante do envelhecimento $\alpha=0,83$; atitudes positivas $\alpha=0,77$).
- c) Número de Itens (versão resumida): 14 itens, e o instrumento é subdividido em seis categorias (Normas/Políticas Organizacionais, Saúde e Segurança do Trabalho, Aspectos Cognitivos, Liderança e Aceitação de Ordens, Inteligência Emocional e Produtividades nas Organizações, Representatividade/empregabilidade).

De acordo com Silva, Souza e Aires (2022), em sua revisão sistemática sobre instrumentos que avaliam atitudes em relação aos idosos e ao envelhecimento, foram identificados 18 instrumentos diferentes por meio da análise de 31 artigos científicos. O estudo, que utilizou quatro importantes bases de dados (SciELO, PePsic, Lilacs e PsycArticles), empregou 42 combinações de descritores em três idiomas diferentes, revelando uma concentração significativa de publicações entre 2015 e 2019. Entre os instrumentos identificados, destaca-se a Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO), que se mostrou particularmente robusta em suas propriedades psicométricas, apresentando índices satisfatórios de confiabilidade tanto para atitudes negativas ($\alpha=0,83$) quanto para atitudes

positivas ($\alpha=0,77$). A EACO emerge como uma escolha apropriada para pesquisas no contexto organizacional brasileiro não apenas por ser um dos poucos instrumentos com validação nacional, mas também por sua estrutura bidimensional que avalia tanto aspectos positivos quanto negativos das atitudes em relação ao envelhecimento no ambiente de trabalho.

Portanto, ressalta-se que será utilizada a Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) pelos seguintes motivos:

1. Parâmetros psicométricos adequados:
 - possui boa validade de construto; e
 - apresenta bons índices de precisão/confiabilidade:
 - $\alpha=0,83$ para atitudes negativas; e
 - $\alpha=0,77$ para atitudes positivas.
2. Especificidade do contexto:
 - é específica para avaliar ageísmo no ambiente organizacional/trabalho; e
 - contempla tanto atitudes negativas quanto positivas em relação ao envelhecimento.
3. Adequação cultural:
 - foi desenvolvida/validada para o contexto brasileiro, não sendo apenas uma adaptação de escala estrangeira.
4. Amplitude da amostra:
 - pode ser aplicada em uma ampla faixa etária de trabalhadores (18 a 75 anos); e
 - abrange diferentes perfis profissionais.
5. Praticidade:
 - possui um número relativamente reduzido de itens (14 itens), o que facilita sua aplicação.

Essas características fazem da EACO um instrumento válido e confiável, especialmente quando o objetivo é avaliar atitudes relacionadas ao envelhecimento no contexto organizacional brasileiro.

Quadro 5 – Categorias propostas para a Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO)

Categorias	Definição
D1 – Normas/Políticas Organizacionais	Normas são parâmetros ou orientações para a tomada de decisão que incluem a definição dos níveis de delegação, a faixa de valores e/ou as quantidades e os limites e de abrangência das ações para consecução dos desafios e objetivos.
D2 – Saúde e Segurança do Trabalho	A Organização Mundial de Saúde (OMS) define a saúde como a situação de perfeito bem-estar físico, mental e social. Sendo assim, no âmbito laboral, a saúde dos trabalhadores está relacionada ao

Categorias	Definição
	bem-estar físico, mental e social, incluindo a prevenção e o controle de acidentes e doenças por meio da redução das condições de risco.
D3 – Aspectos Cognitivos	Aspectos cognitivos englobam a aprendizagem, a memorização e a resolução de problemas. No contexto organizacional, referem-se à capacidade de os trabalhadores adquirirem e aplicarem conhecimentos e habilidades.
D4 – Liderança/Aceitação de Ordens	Liderança é a capacidade de influenciar e de orientar pessoas para atingir objetivos. Aceitação de ordens refere-se à disposição dos trabalhadores em seguir instruções e diretrizes estabelecidas pela liderança.
D5 – Inteligência Emocional	Inteligência emocional é a capacidade de reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros. No contexto organizacional, é crucial para a comunicação eficaz, a resolução de conflitos e para a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso.
D6 – Produtividade nas Organizações	Produtividade é o indicador de eficiência que orienta a organização para as ações que fortalecem a saúde financeira da empresa e aumentam a sua competitividade.

Fonte: França *et al.* (2017)

Conforme discutido no artigo de França *et al.* (2017), a percepção de ageísmo no contexto organizacional é multifacetada e pode ser influenciada por diferentes categorias, como normas organizacionais, saúde e segurança no trabalho, aspectos cognitivos, liderança, inteligência emocional e produtividade.

Em síntese, ao considerar o Brasil como um país que envelhece rapidamente, é preciso rever preconceitos e revisar as políticas e as práticas de gestão de pessoas para que as empresas se adaptem a um futuro que já está batendo à porta (Cepellos, & Tonelli, 2017). As práticas de gestão são iniciativas que combatem as barreiras impostas à idade e promovem a diversidade nas organizações, colaborando para criar um ambiente no qual os funcionários mais velhos são capazes de atingir o seu potencial (Cepellos, 2013). Ademais, a idade é um tema relevante nas organizações, pois o modo como as pessoas experimentam o trabalho e de que forma este se relaciona com essas experiências representa uma das preocupações da teoria organizacional (Cepellos, 2013).

Quanto ao mercado de trabalho, além de apresentar dificuldades em incluir indivíduos com idade mais avançada, quando as empresas fazem, elas dispõem de condições desfavoráveis de empregabilidade, como remunerações mais baixas e maiores chances de demissão, se comparado aos indivíduos mais jovens (Ribeiro *et al.*, 2018). Felix (2016) pontua que uma das razões que gera dificuldades de os profissionais mais maduros permanecerem empregados deve-se aos tempos de crise, à constante necessidade de aprendizagem e à consequente obsolescência e desvalorização das capacidades e experiências acumuladas. Outra justificativa

para que isso ocorra deve-se à compreensão de que pessoas mais jovens são vistas como mais ágeis, produtivas, flexíveis e habituadas a tecnologias, contribuindo para desvalorizar o idoso e colaborando para que ele próprio acredite estar em uma fase inútil, julgando-se incapaz, improdutivo e obsoleto (Felix, 2016).

Em 2018, foi realizada uma pesquisa em parceria com a Aging Free Fair e a FGV-EAESP que contou com o apoio da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e da Brasilprev. Ao todo, foram obtidas respostas de 140 empresas, no período de fevereiro e março do mesmo ano. O objetivo da pesquisa foi responder à questão: Quais são as percepções de gestores de RH com relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade e quais as práticas de gestão de idade adotadas pelas empresas? (Cepellos, 2018). Os autores dessa pesquisa concluíram que, apesar dos esforços em conscientizar gestores com relação ao desenvolvimento de práticas de gestão direcionados aos profissionais mais velhos, as organizações ainda não estão preparadas para enfrentar um cenário de envelhecimento da força de trabalho, mas elas caminham em direção a uma gestão de idade mais efetiva. Existem muitas barreiras para o desenvolvimento e o aproveitamento dos mais velhos, muitas delas relacionadas com o preconceito por conta da idade (ageísmo). Portanto, os responsáveis pela estratégia de gestão de pessoas precisarão de um olhar diferente para superar o desafio da competitividade com o novo perfil demográfico da força de trabalho.

Entende-se por gestão da idade as políticas e práticas que contemplam o aumento da representação de indivíduos de diferentes idades na organização, da sensibilização das equipes aos estereótipos e ageísmo, além de promover a comunicação e colaboração intergeracional, com o objetivo de mudança cultural em direção a uma organização diversa e inclusiva (Silva, & Helal, 2024).

Considera-se o processo de recrutamento e seleção um dos itens mais importantes na Gestão de Pessoas nas empresas que, também, é considerado um subsistema entre as responsabilidades não só dos gestores das organizações, mas de profissionais que atuam com esse tema. Esses profissionais que atuam nos processos de recrutamento e seleção podem estar dentro das empresas ou prestando consultorias em atividades terceirizadas.

Segundo Bratton e Gold (2017, p. 245), o recrutamento é “[...] o processo de identificar e atrair candidatos potenciais de dentro e fora de uma organização para iniciar o processo de seleção”. Esse processo contém várias etapas, desde a divulgação das vagas e a triagem de currículo até o primeiro contato com os candidatos.

Para Noe *et al.* (2012, p. 248), a seleção pode ser definida como “[...] o processo de escolher indivíduos que possuem as qualificações necessárias para preencher cargos em uma

organização”. Além disso, a seleção deve ser conduzida de maneira justa e imparcial, evitando qualquer forma de discriminação. Conforme discutido por Deadrick e Stone (2014, p. 141), “[...] a seleção deve ser baseada em critérios objetivos e relevantes para o cargo, garantindo que todos os candidatos tenham oportunidades iguais de serem avaliados”.

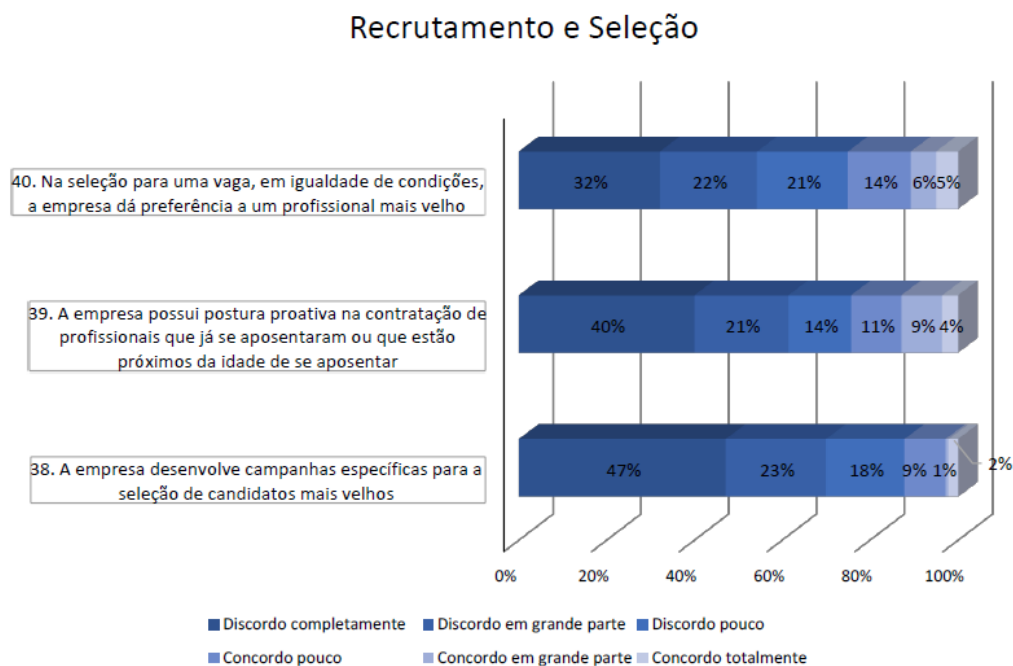
No contexto brasileiro, existem legislações trabalhistas que reforçam a importância de um processo de recrutamento e seleção justo e igualitário. A Constituição Federal de 1988 proíbe a discriminação por idade no processo de admissão, estabelecendo que é vedada a diferença de critérios de admissão por motivo de idade (Brasil, 1988, art. 7º, inciso XXX).

A CLT também reforça essa proibição, especificando que é vedado ao empregador recusar emprego ou promoção em razão de idade (Brasil, 1943, art. 373-A, inciso II).

Como discutido por França *et al.* (2017, p. 45), “[...] a discriminação etária pode influenciar negativamente o processo de recrutamento, excluindo candidatos qualificados simplesmente por causa de sua idade”. Portanto, as organizações devem adotar práticas de recrutamento e seleção que promovam a diversidade etária e a inclusão, garantindo oportunidades iguais para candidatos de todas as idades.

Na Figura 2, é possível verificar os resultados da temática “Práticas de gestão da idade pelas Empresas” em relação aos processos de recrutamento e seleção.

Figura 2 – Estudo sobre envelhecimento nas organizações



Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

Fonte: FGV (2013)

A Figura 2 mostra que as empresas ainda se mostram resistentes em recrutar e selecionar pessoas com 50 anos ou mais de idade, apesar de obterem uma visão positiva acerca desse grupo de profissionais. De forma geral, as empresas ainda dão preferência aos profissionais mais jovens, mesmo em igualdade de condições (75%) e não desenvolvem uma postura proativa na contratação de profissionais mais velhos ou em idade de se aposentar (75%), além de não desenvolverem campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos (88%). Portanto, é possível afirmar que a idade é um fator importante para a inserção de profissionais no mercado de trabalho.

O Infojobs (2021) realizou também uma pesquisa sobre a contratação de pessoas acima dos 40 anos por empresas e ratificou os dados acima, consolidando com as seguintes informações:

- a) 70,4% dos profissionais acima dos 40 anos que participaram da pesquisa afirmam que já sofreram preconceito etário durante processos seletivos;
- b) 78,5% deles afirmam que o mercado de trabalho não dá as mesmas chances para profissionais 40+, quando comparado com os mais jovens;
- c) 27,1% acreditam que é preciso estar mais atualizado para competir com as novas gerações; e
- d) 68,4% alegam que muitas vezes estar atualizado ainda não é o suficiente.

Nas etapas de recrutamento, seleção e contratação, pode haver discriminações e preconceitos para com os candidatos, sendo essa uma prática considerada comum, entretanto, é extremamente difícil sua comprovação (Corrêa G., & Costa, 2022). As relações de emprego sempre foram bastante complexas, e a vedação à discriminação nesse ambiente vai além da necessidade de um trabalho digno, sendo uma questão de direitos humanos. Combater a discriminação no ambiente de trabalho permite minimizar as desvantagens da capacidade de desempenho do trabalhador (Antunes *et al.*, 2017).

A EY Brasil & Maturi (2023) produziu um diagnóstico importante para entender a maturidade das iniciativas das empresas em relação à contratação e à retenção de profissionais com mais de 50 anos. Segundo o levantamento, que ouviu 191 empresas de 13 setores, as organizações têm programas e ações sólidos em relação a gênero, à raça/etnia, à PcD e à LGBTQIA+, mas o combate contra o etarismo ainda estava nos primeiros passos. O resultado é preocupante, uma vez que a necessidade e a disposição dos profissionais experientes em permanecer no mercado de trabalho continuará a crescer e, por outro lado, as empresas não têm evoluído de forma significativa com suas ações para esse público, criando uma lacuna ainda maior no tema (EY Brasil & Maturi, 2023, p. 3).

Portanto, existem poucas práticas no mercado de gestão de idade com relação às empresas e que estão indo na contramão das pesquisas socioeconômicas que citam o aumento da população idosa no mundo. Os desafios do não preconceito e do respeito à diversidade ainda são muito grandes, mas podem ser minimizados com ações efetivas que desenvolvam a questão do respeito à diferença (Corrêa G., & Costa, 2022).

Este capítulo mostrou que são diversos os desafios das empresas e, especificamente, da área de Recrutamento e Seleção para minimizar os efeitos da discriminação aos profissionais mais velhos, no sentido de não só preservar, mas de enfatizar suas habilidades de trabalho. Entretanto, as pesquisas mostram também que as práticas de gestão da idade ainda não são implementadas de forma ampla pelas organizações, desse modo, precisam ser analisadas em estudos futuros.

Percebe-se assim uma grande desvalorização do sujeito idoso, mesmo quando este possui inúmeros talentos; consequência do fato de que os estereótipos existentes acerca deste público tendem a influenciar não só nos processos de recrutamento e seleção, mas também nos programas de retenção e de desenvolvimento. Estes estereótipos podem influenciar ainda na análise do clima organizacional e até mesmo na saúde ocupacional dos trabalhadores, conforme afirmam Loth e Silveira (2014).

Corroborando as considerações, Cepellos (2013) afirma que, em um contexto marcado pela desvalorização e discriminação aos mais velhos, surge a premência na investigação a respeito de como as organizações estão se preparando para o futuro da força de trabalho.

3 MÉTODO

A pesquisa utilizou métodos e técnicas específicos, cuja aplicação foi fundamental para conduzir o estudo de forma ordenada e sistemática. Este capítulo apresenta os procedimentos adotados para esclarecer o percurso investigativo, incluindo a caracterização da pesquisa, a descrição dos participantes e a delimitação da amostra, os procedimentos de coleta de dados, os métodos de análise e interpretação dos dados, os aspectos éticos considerados, bem como as limitações identificadas ao longo do processo. Dessa forma, busca-se garantir transparência e rigor metodológico em todas as etapas da investigação.

3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

A pesquisa é classificada como transversal, de caráter descritivo com abordagem mista. O objetivo dos estudos de corte transversal é obter dados fidedignos que, ao final da pesquisa, permitam elaborar conclusões confiáveis, robustas, além de gerar novas hipóteses que poderão ser investigadas com novas pesquisas (Zangirolami-Raimundo, Echeimberg, & Leone, 2018). Esses autores complementam que, além da pura descrição de fenômenos, o desenho de corte transversal também tem utilidade em estudos nos quais são pesquisadas as relações do tipo causa e efeito que buscam, pelo menos preliminarmente, analisar as relações entre fatores de risco, fatores determinantes e o que se supõe serem suas consequências ou efeitos (denominados desfechos), como doenças, sequelas e danos ou até vantagens (proteção), de qualquer tipo.

Segundo Creswell (2014), os métodos quantitativos envolvem o uso de instrumentos estruturados, como questionários e testes, que fornecem dados numéricos para análise estatística. Outro conceito sobre o tema é de Babbie (2010), a pesquisa quantitativa é particularmente eficaz para estudar grandes populações, pois permite a generalização dos resultados a partir de amostras representativas. Com relação à abordagem qualitativa, segundo Minayo e Costa (2019), os métodos qualitativos buscam compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, valorizando o contexto e a subjetividade das experiências humanas. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é caracterizada pela coleta de dados não numéricos, como entrevistas, observações e análise de textos, com o objetivo de explorar conceitos complexos e contextuais.

Minayo e Costa (2019) e Creswell (2010) descrevem os métodos mistos como uma abordagem de pesquisa que combina elementos qualitativos e quantitativos para compreender de forma mais completa um fenômeno. Essa integração permite uma análise mais abrangente,

explorando tanto a profundidade dos *insights* qualitativos quanto a amplitude das informações quantitativas. Tal perspectiva permite que os pesquisadores abordem questões de pesquisa de maneira mais flexível e adaptável, utilizando uma variedade de técnicas e de estratégias para responder às perguntas de pesquisa de forma mais robusta e significativa.

3.2 PARTICIPANTES E DELIMITAÇÃO DA AMOSTRAGEM

Os participantes da pesquisa são profissionais da área de Recursos Humanos, especificamente atuantes na subárea de Recrutamento e Seleção. A participação foi confirmada por meio de uma pergunta no formulário, considerada como pergunta filtro, que verificou a experiência atual ou prévia desses profissionais nessa função. A maioria dos respondentes foi selecionada por meio de uma estratégia de hunting realizada pela autora na plataforma LinkedIn, que considerou como critério prévio a descrição de atividades relacionadas a Recrutamento e Seleção. Essa seleção intencional garantiu a participação de profissionais com conhecimento consolidado sobre o tema, atuando em empresas brasileiras de diversos segmentos.

De acordo com Glaser e Strauss (1967), a seleção intencional de participantes ocorre quando os eventos ou os casos são mais informativos e relevantes para a geração de teoria. Em vez de selecionar participantes aleatoriamente, a seleção intencional permite que os pesquisadores se concentrem em dados que são mais significativos para a compreensão do fenômeno em estudo, contribuindo, assim, para o desenvolvimento teórico emergente.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS

O questionário (Apêndice B) foi aplicado de forma *on-line*, por meio da plataforma Google Forms, e ficou disponível entre os dias 31 de março e 6 de maio de 2025. Composto de 51 questões abertas e fechadas, o instrumento foi estruturado para atender aos objetivos específicos da pesquisa. As perguntas foram organizadas em seções temáticas que contemplam: identificação do participante (sexo, orientação sexual, raça, idade, estado, formação acadêmica e informações profissionais); identificação da empresa (características gerais); processo de recrutamento e seleção adotado pela organização; percepção do ageísmo no ambiente organizacional; percepções dos profissionais de Recrutamento e Seleção acerca do ageísmo, incluindo a aplicação da Escala de Ageísmo nas Organizações Brasileiras (EACO); e, por fim, a avaliação das práticas e políticas organizacionais relacionadas ao tema.

Portanto, o roteiro da pesquisa foi organizado em blocos próximos ao questionário, incluindo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), dados pessoais e laborais dos participantes, além de questões relacionadas ao ageísmo nas organizações, com o objetivo de aprofundar os temas mais relevantes ao estudo. A estrutura do questionário foi elaborada a partir de uma sólida fundamentação teórica, apoiando-se em autores como França *et al.* (2017), Satto *et al.* (2017), Cepellos e Tonelli (2017), Cepellos (2013), Côrrea e Costa (2022), Helal e Silva (2019) e Helal, Nóbrega e Lima (2019), garantindo rigor acadêmico e relevância temática.

A utilização do instrumento questionário como fonte de pesquisa apresenta algumas vantagens de acordo com Oliveira *et al.* (2016), Batista e Teixeira (2021), Santos e Henriques (2021), Chaer, Diniz e Ribeiro (2011) e Mutepfa e Tapera (2019). Esses autores compartilham pontos em comum sobre as potencialidades do questionário, mas também trazem contribuições específicas que enriquecem a compreensão desse método de coleta de dados. Uma vantagem amplamente citada pelos autores é a economia de tempo, uma vez que é mais rápido o processo de coleta, análise e tratamento dos dados. Destaca-se que apesar dessas facilidades o método proporciona a agregação de um número elevado de questões, o que possibilita obter maiores informações sobre os inquiridos (Batista, & Teixeira, 2021). Outra potencialidade da ferramenta mencionada pelos autores é a abrangência geográfica do questionário que permite alcançar uma área geográfica mais ampla, uma vez que pode ser enviado pelo correio e ser disponibilizado de modo *on-line*, atingindo pessoas dispersas (Oliveira *et al.*, 2016; Batista, & Teixeira, 2021; Santos, & Henriques, 2021; Chaer, Diniz, & Ribeiro, 2011; Mutepfa, & Tapera, 2019).

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados quantitativos provenientes dos questionários foi realizada por meio dos softwares IBM SPSS e IBM SPSS Amos. O IBM SPSS é uma das ferramentas estatísticas mais utilizadas no contexto acadêmico e empresarial para análises de dados quantitativos. Segundo Álvares (2025), o SPSS proporciona um ambiente robusto para o processamento, organização e exploração de grandes volumes de dados, possibilitando desde estatísticas descritivas básicas até análises mais avançadas, como regressão e testes de hipóteses. Sua interface intuitiva e a variedade de opções gráficas facilitam a produção de tabelas e relatórios que auxiliam na interpretação dos resultados.

Além disso, o SPSS Modeler destaca-se na área de análise preditiva e *machine learning*, sendo capaz de integrar dados de múltiplas fontes, lidar com grandes volumes de informação e

automatizar o tratamento de dados faltantes. Conforme indica Caldas (2019), o SPSS Modeler contribui especialmente para acelerar o processo de limpeza, preparação e análise, tornando possível identificar tendências, oportunidades e riscos de forma ágil e eficiente.

Outro *software* utilizado no presente estudo é o AMOS (Analysis of Moment Structures), também integrante da família IBM. O Amos é voltado especificamente à modelagem de equações estruturais (SEM), permitindo a construção visual e a análise de modelos que envolvem variáveis latentes e relações complexas entre múltiplos fatores. De acordo com Barnidge e Zúñiga (2017), o AMOS oferece uma interface gráfica amigável e diversas técnicas de estimação, além de funcionalidades para tratamento de dados faltantes e integração de múltiplos métodos de análise, tornando-se fundamental em pesquisas que buscam examinar relações causais e estruturas latentes nos dados.

A análise estatística dos dados nesta dissertação foi conduzida a partir de um conjunto de procedimentos coerentes com os objetivos de investigar a influência de diferentes direcionadores sobre a intenção dos indivíduos em seguir recomendações de influenciadores digitais financeiros. Conforme destaca Gil (2002, p. 90),

[...] o processo de análise e interpretação é fundamentalmente iterativo, pois o pesquisador elabora pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação estudada, examinando as unidades de sentido, as inter-relações entre essas unidades e entre as categorias em que elas se encontram reunidas.

Assim, além de assegurar o atendimento aos pressupostos estatísticos — por meio da verificação da normalidade dos dados e do Common Method Bias —, realizou-se a estatística descritiva inicial, seguida pela avaliação da unidimensionalidade dos construtos, análise de confiabilidade e verificação das validades convergente, discriminante e nomológica. Também foram realizadas comparações de médias quando pertinentes, a fim de verificar possíveis diferenças entre grupos.

De forma resumida, o Quadro 6 apresenta as técnicas e os autores mais representativos para cada objetivo de pesquisa.

Quadro 6 – Objetivos, técnicas e autores relevantes

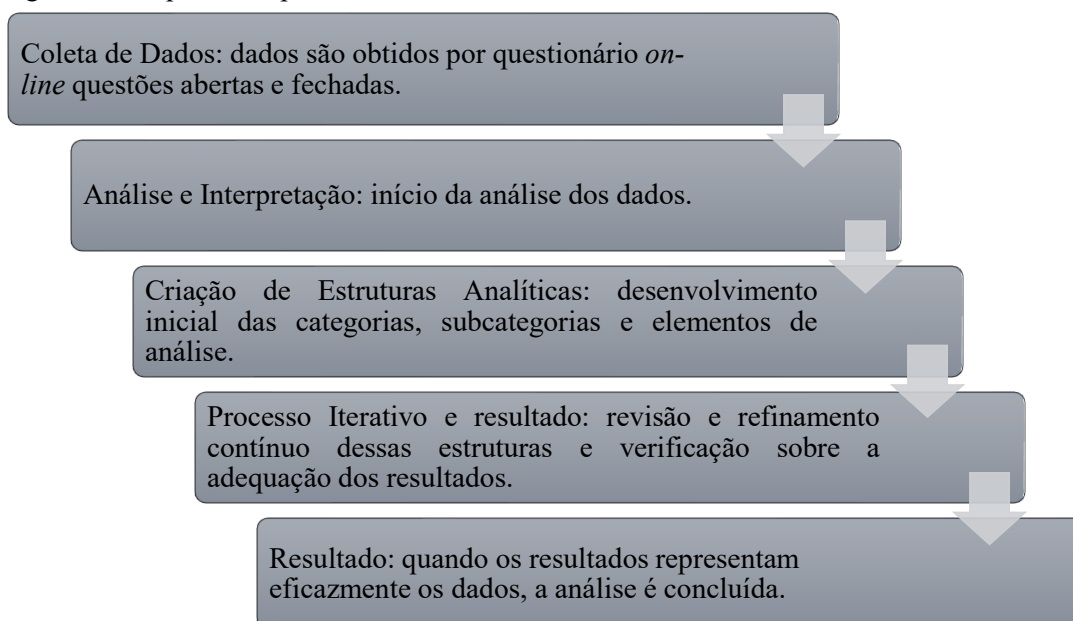
Objetivos específicos	Técnica de coleta/Análise dos dados	Autores
Identificar de que forma o idadismo acontece em processos de Recrutamento e Seleção.	Coleta: questionário Análise estatística descritiva e Análise de conteúdo	Malatest e Associados (2003), Armstrong-Stassen (2008), França <i>et al.</i> (2017), Cepellos (2013), Helal e Silva (2019) e Helal, Nóbrega e Lima (2019).

Objetivos específicos	Técnica de coleta/Análise dos dados	Autores
Descrever a percepção dos profissionais de Recursos Humanos que trabalham na área de Recrutamento e Seleção sobre o ageísmo nas organizações.	Coleta: questionário Análise estatística descritiva e Análise de conteúdo	Naegele e Walker (2006), Carvalho (2009), França <i>et al.</i> (2017), Cepellos (2013), Helal e Silva (2019) e Helal, Nóbrega e Lima (2019).
Levantar e propor melhorias nas práticas e políticas organizacionais para a redução do ageísmo nas organizações.	Coleta: questionário Análise estatística descritiva e Análise de conteúdo	Taylor e Walker (1998), Peres (2003), Naegele e Walker (2006), França <i>et al.</i> (2017), Cepellos (2013), Helal e Silva (2019), Helal, Nóbrega e Lima (2019), Malatest e Associados (2003) e Armstrong-Stassen (2008)

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2025)

Além das análises quantitativas e a partir da coleta dos dados obtidos por meio do questionário online contendo perguntas abertas “QXa” e perguntas fechadas “QXF”, a etapa seguinte consistiu na análise e interpretação das informações. Para isso, foi necessário criar e recriar dimensões, categorias, subcategorias e elementos de análise, por meio de um processo iterativo que permitiu refinar os resultados, a fim de garantir que representassem adequadamente os dados coletados, de modo eficaz. O procedimento de análise de dados está ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Esquema do procedimento de coleta e análise de dados



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação (2025)

Tal procedimento foi adotado na pesquisa, configurando-se como um processo bidirecional em que todos os níveis interagem entre si. Dessa forma, trata-se de um ciclo contínuo de aperfeiçoamento que contribui tanto para a análise dos dados quanto para o desenvolvimento do construto final da dissertação. A partir desse processo, foi possível elaborar os elementos apresentados na subseção 3.5 Dimensões de Análise.

3.5 DIMENSÕES DE ANÁLISE

Os resultados deste trabalho estão contidos em quatro dimensões de análise e categorias, Perfil dos Participantes e Organizações, Ageísmo nos Processos de Recrutamento e Seleção, Percepção dos Profissionais sobre Ageísmo e Práticas e Políticas Institucionais para Combate ao Ageísmo. A seguir é apresentado o Quadro 7, das dimensões, categorias, subcategorias, elementos de análise de cada e questões de cada objetivo da pesquisa.

Quadro 7 – Objetivos, categorias, subcategorias, elementos de análise e questões

Objetivos Específicos	Categorias	Subcategorias	Elementos de Análises	Questões
	4.1. Sobre os participantes e as organizações	4.1.1 Dados dos participantes	1. Dados sociodemográficos 2. Dados sobre atividades no trabalho	Q1f, Q2f, Q3a, Q4f, Q5f, Q6f, Q7f, Q8f, Q9f, Q10f, Q11a, Q12f, Q13f e Q14f
		4.1.2 Dados das Organizações	1. Porte 2. Localização 3. Tempo de operação 4. Natureza 5. Setor das Empresas	Q15f, Q16f, Q17f, Q18f e Q19f
a) Identificar de que forma o ageísmo acontece em processos de Recrutamento e Seleção.	4.2 Ageísmo nos Processos de R&S	4.2.1 Critérios e práticas de R&S	1. Alinhamento de Perfil 2. Negociação do perfil	Q20f e Q21f
		4.2.2 Identificação da ocorrência nos processos de RH e R&S	1. Ocorrência do ageísmo na organização 2. Ocorrência do ageísmo em R&S	Q24f, Q25f, Q26f, Q27f, Q28a, Q29f e Q30f
b) Descrever a percepção dos profissionais de Recursos Humanos que trabalham na área de Recrutamento e Seleção sobre o	4.3 Percepção dos profissionais de R&S sobre o Ageísmo	4.3.1 Compreensão sobre o ageísmo	1. Preconceito e Discriminação 2. Estereótipos Etários quanto a produtividade de profissionais; 3. Estereótipos Etários em processo de R&S/Mercado; 4. Recolocações no mercado	Q22f e Q23a

Objetivos Específicos	Categorias	Subcategorias	Elementos de Análises	Questões
ageísmo nas organizações.		4.3.1 Percepção sobre o ageísmo no ambiente de trabalho (Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional)	1. Normalidade 2. CMB 3. Estatística Descritiva 4. Unidimensionalidade 5. Confiabilidade 6. Validade Convergente 7. Validade Discriminativa 8. Validade Monológica - AFC 9. Comparação de médias	Q31f, Q32f, Q33f, Q34f, Q35f, Q36f, Q37f, Q38f, Q39f, Q40f, Q41f, Q42f, Q43f e Q44f
		4.3.3 Existência e Desafios do ageísmo	1. Práticas percebidas e desafios no combate	Q45a, Q46a
c) Levantar e propor melhorias nas práticas e políticas organizacionais para redução do ageísmo nas organizações.	4.4 Práticas e Políticas Institucionais para Combate ao Ageísmo	4.4 Direcionamento das melhorias, práticas, campanhas e sugestões realizadas no mercado	1. Políticas e Campanhas 2. Efetividade e sugestões de melhoria	Q47f, Q48f, Q49a, Q50f e Q51a

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2025)

O Quadro 7 foi estruturado para a análise dos dados organizando-se em diferentes níveis. As categorias reúnem aspectos temáticos centrais relacionados ao objeto de estudo, facilitando o agrupamento coerente das informações. A partir daí, as subcategorias oferecem um detalhamento mais específico, auxiliando tanto na codificação qualitativa quanto na tabulação quantitativa dos dados coletados, garantindo a conexão direta entre as respostas coletadas e os objetivos da pesquisa. Os objetivos específicos exercem papel orientador, direcionando o foco da análise e da discussão, de modo que o método empregado esteja alinhado com os resultados esperados e respondendo a problematização da dissertação.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Seguindo as orientações da Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) (Brasil, 2012), a pesquisa será conduzida de forma que proteja os participantes de pesquisas científicas envolvendo seres humanos.

O sigilo e o anonimato estão garantidos. O questionário foi disponibilizado por meio de uma plataforma *on-line*, e o respondente só conseguia acessar as questões após ler o Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A) e aceitar os termos da pesquisa. Após o aceite, o respondente iniciava a pesquisa, que ocorreu de forma anônima.

Foram assegurados a liberdade e o direito de desistência em qualquer momento da pesquisa, a participação se deu de forma voluntária e dentro do prazo determinado.

A pesquisa não pretendeu ocasionar riscos diretos à saúde dos sujeitos. A pesquisadora a todo momento se colocou disponível para responder às questões sobre a pesquisa e os temas discutidos.

Como benefícios decorrentes da pesquisa, constatou-se que ela proporcionou contribuições em nível individual aos participantes, ao estimular reflexões sobre o envelhecimento populacional e o papel dos profissionais de Recrutamento e Seleção (R&S) nesse contexto. Além disso, destacam-se a produção de conhecimento acerca do tema investigado e o aprofundamento da compreensão sobre os desafios enfrentados por profissionais de R&S na inserção de candidatos mais velhos no mercado de trabalho.

Por fim, garantindo o anonimato e a proteção dos participantes da pesquisa, os respondentes do questionário *on-line* foram identificados com a letra “P” seguidos com seus respectivos números (de 1 a 282).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as discussões dos resultados as diferentes categorias de análise que permitiram responder os objetivos desta pesquisa, a partir do questionário online respondidos pelos profissionais pesquisados. Como já explicado na seção de método, os nomes dos participantes da pesquisa são sintetizados com a letra “P” com um número para diferenciar os conteúdos. Tal situação é fundamental para garantir o anonimato e proteção dos respondentes da pesquisa, conforme previsto pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Os resultados são organizados em quatro categorias e algumas subcategorias, as quais mantêm uma relação direta com os objetivos geral e específicos da pesquisa – conforme pode-se ver no Quadro 7 (Objetivos, categorias, subcategorias, elementos de análise e questões). A saber: 4.1 Sobre os participantes e as organizações; 4.2 Ageísmo nas organizações e no processo de R&S; 4.3 Percepção dos profissionais de R&S sobre o ageísmo (compreensão sobre o ageísmo; percepções sobre o ageísmo no ambiente de trabalho; existência e desafios do ageísmo); 4.4 Práticas e políticas institucionais sobre o ageísmo.

4.1 SOBRE OS PARTICIPANTES E AS ORGANIZAÇÕES

A caracterização detalhada do perfil dos participantes e das organizações onde eles atuam constitui elemento fundamental para contextualizar os resultados desta pesquisa e compreender as perspectivas que informam as análises subsequentes sobre o ageísmo. Esta contextualização é particularmente relevante em estudos sobre vieses e preconceitos organizacionais, uma vez que fatores como experiência profissional, dimensão empresarial e segmento de atuação podem influenciar significativamente como o fenômeno do ageísmo é reconhecido, vivenciado e endereçado no ambiente corporativo. Além disso, conhecer o perfil dos participantes possibilita avaliar a representatividade da amostra e a abrangência das conclusões obtidas, garantindo maior validade e aplicabilidade aos resultados da pesquisa.

4.1.1 Dados dos Participantes

Os participantes desta pesquisa foram profissionais de Recursos Humanos atuantes nos processos de recrutamento e seleção em diferentes organizações. Nesta seção, são apresentados as características dos participantes, abrangendo seu perfil demográfico e profissional, e os aspectos relacionados às organizações nas quais exercem suas atividades. São caracterizados

dados como gênero, idade, etnia, formação acadêmica, tempo de experiência na área de RH, além de informações organizacionais como setor de atuação, porte e localização. Essas informações fornecem o contexto necessário para a análise detalhada que será realizada em seguida. A pesquisa contou com 282 respondentes do questionário on-line.

A seguir são apresentados os resultados sobre as características da amostra. São exibidas as medidas de frequência e de percentual para cada uma das categorias específicas das características da amostra. Os resultados são mostrados na Tabela 1.

Tabela 1 – Características da Amostra dos Participantes

Variável demográfica	Característica da amostra	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Feminino	229	81,2%
	Masculino	53	18,8%
	Prefiro não responder	0	0%
Faixa Etária	Até 29 anos	43	15,2%
	De 30 a 39 anos	99	35,1%
	De 40 a 49 anos	84	29,8%
	De 50 a 59 anos	38	13,5%
	60 anos ou mais	16	5,7%
	Não respondido	2	0,7%
	Heterossexual	257	91,1%
Orientação Sexual	Bissexual	13	4,6%
	Homossexual	10	3,5%
	Assexual	0	0%
	Pansexual	1	0,4%
	Outra	0	0%
	Prefiro não responder	1	0,4%
	Branco	179	63,5%
Raça	Pardo	72	25,5%
	Preto	23	8,2%
	Amarelo	5	1,8%
	Indígena	2	0,7%
	Prefiro não responder	1	0,3%
	Não	274	97,2%
Pessoa com Deficiência	Sim	8	2,8%
	Prefiro Não Responder	0	0%
	Minas Gerais	160	56,7%
Estado em que reside	São Paulo	35	12,4%
	Pernambuco	30	10,6%
	Espírito Santo	13	4,6%
	Bahia	12	4,3%
	Rio de Janeiro	11	3,9%
	Paraná	8	2,9%
	Rio Grande do Sul	3	1,1%
	Santa Catarina	3	1,1%
	Alagoas	1	0,4%
	Distrito Federal	1	0,4%
	Maranhão	1	0,4%
	Mato Grosso	1	0,4%
Mato Grosso do Sul	1	0,4%	

Variável demográfica	Característica da amostra	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Última Formação Completa	Rio Grande do Norte	1	0,4%
	Outra Opção	1	0,4%
	Outro	21	7,4%
	Ensino Médio	3	1,1%
	Ensino Superior	76	27,0%
	Especialização	182	64,5%
	Mestrado	19	6,7%
	Doutorado	2	0,7%
Cargo Atual	Pós-Doutorado	3	1,1%
	Sem Resposta	47	16,7%
	Analista de Recrutamento e Seleção	30	10,6%
	Analista de RH	63	22,3%
	Assistente de RH	6	2,1%
	<i>Business partner</i>	8	2,8%
	Consultor de RH	41	14,5%
Trabalha Atualmente	Sim	269	95,4%
Trabalha Atualmente na Área de Formação (Se sim "Trabalha Atualmente")	Sim	254	90,1%
Nível do Cargo	Analista	100	35,5%
	Assistente	8	2,8%
	Auxiliar	4	1,4%
	Consultor	52	18,4%
	Coordenador	35	12,4%
	Diretor	31	11,0%
	Gerente	52	18,4%
	Até 1 ano	41	14,5%
Tempo de Atuação nesta ocupação	De 1 ano e 1 mês a 2 anos	37	13,1%
	De 2 anos e 1 mês a 4 anos	67	23,8%
	De 4 anos e 1 mês a 6 anos	35	12,4%
	De 6 anos e 1 mês a 8 anos	13	4,6%
	De 8 anos e 1 mês a 10 anos	14	5,0%
	Acima de 10 anos	75	26,6%
	Até 1 ano	13	4,6%
Tempo de Atuação em Recrutamento e Seleção	De 1 ano e 1 mês a 2 anos	9	3,2%
	De 2 anos e 1 mês a 4 anos	45	16,0%
	De 4 anos e 1 mês a 6 anos	28	9,9%
	De 6 anos e 1 mês a 8 anos	24	8,5%
	De 8 anos e 1 mês a 10 anos	18	6,4%
	Formação	Frequência	Porcentagem
Administração	56	19,9%	
Análise de Desenvolvimento de Sistemas	1	0,4%	
Comunicação	2	0,7%	
Direito	2	0,7%	

Economia	4	1,4%
Medicina	4	1,4%
Outros	4	1,4%
Pedagogia	1	0,4%
Psicologia	156	55,3%
Recursos Humanos	47	16,6%
Serviços Sociais	4	1,4%
Sistema da Informação	1	0,4%
Total	282	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação

Portanto, a amostra apresenta predominância de participantes do sexo feminino (81,2%). Observa-se que a maioria se identifica como heterossexual (91,1%), com presença minoritária de outras orientações sexuais. Em termos raciais, prevalecem pessoas brancas (63,5%), seguidas por pardos (25,5%) e pretos (8,2%). A representatividade de pessoas com deficiência é baixa (9,2%).

A Tabela 1 apresenta que em relação à idade, a moda (opção mais assinalada pelos respondentes) se concentra entre 30 e 39 anos representam o maior grupo de respondentes com 35,1% do total de respondentes, seguido o grupo de respondentes entre 40 e 49 anos com 29,80% do restante dos participantes da pesquisa. A amostra apresenta abrangência entre 19 e 70 anos. Ou seja, praticamente 65% dos respondentes possuem de 30 a 49 anos o que se sugere que a amostra é composta por um grupo de pessoas ainda em plena idade laboral e que possuem idade para ter uma boa experiência em seu campo de atuação.

Geograficamente, observa-se uma forte concentração de respondentes em Minas Gerais, seguida por São Paulo e outros estados das Regiões Sudeste e Nordeste – a qual pode ser justificada pela atuação da autora na Região Sudeste, o que facilitou o acesso e o recrutamento de participantes nessas localidades, porém com pouca abrangência nacional. Segue Figura 4 para exemplificar.

Figura 4 – Região dos Respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

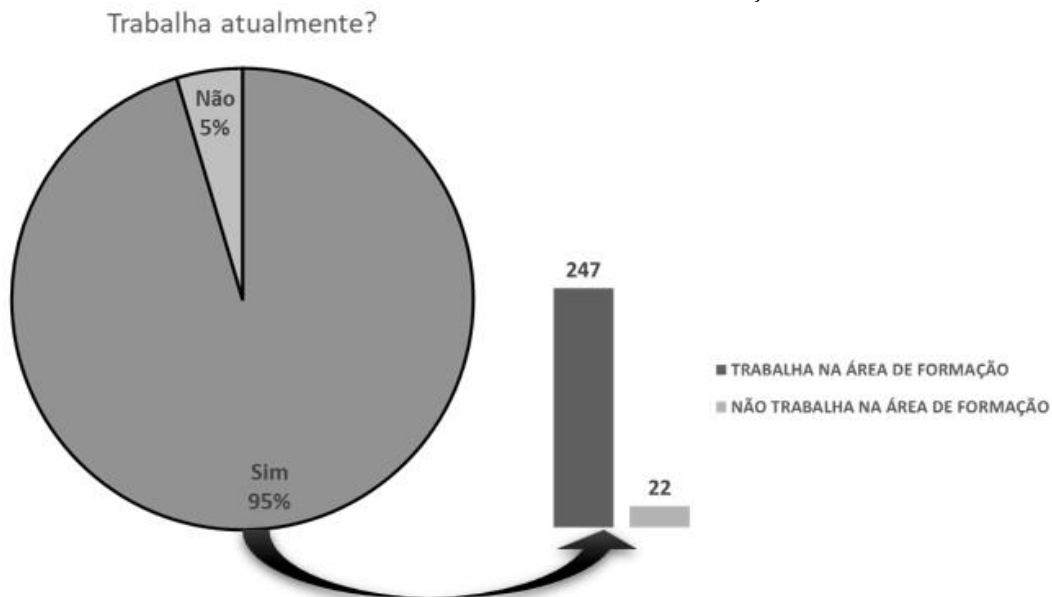
De acordo com os dados da pesquisa, a maioria dos participantes (64,5%) possui Especialização como última formação completa (6,7%), seguido de doutorado (0,7%) e pós-doutorado (1,1%).

Com relação à formação dos respondentes, é possível ter duas análises: o nível de escolaridade e o curso de formação. Entende-se que os respondentes possuem alto nível de escolaridade, com pelo menos especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado (73%). Apenas uma pequena parcela 1,1% dos participantes possui ensino médio completo como maior nível de escolaridade. As áreas de formação concentram-se predominantemente nos campos de Psicologia 55,3%, Administração 19,9% e Recursos Humanos 16,7%, o que soma 91,9% dos respondentes, viabilizando a pesquisa, já que são áreas que suprem as informações do Recursos Humanos e o subsistema da área Recrutamento e Seleção (R&S) o que enriquece a análise dos dados frente aos objetivos propostos nesta pesquisa. As demais áreas apresentam menor representação, com destaque para Economia, Medicina, Serviço Social e Outros, cada uma com 1,4% dos participantes. Observa-se também a presença pontual de respondentes formados em áreas como Comunicação, Direito, Análise de Desenvolvimento de Sistemas, Pedagogia e

Sistema da Informação. Esse perfil evidencia uma amostra composta majoritariamente de profissionais com elevada qualificação acadêmica e formação na área de estudo.

A análise do cargo atual dos respondentes descreve uma diversidade de posições, porém concentrado na área de Recursos Humanos (RH). Entre as 282 respostas, observa-se que a função de Analista de RH representa a maior parcela (22,3%), seguida por cargos de Gerente de RH (14,9%), Consultor de RH (14,5%) e Analista de Recrutamento e Seleção (10,6%). Tais posições se caracterizam tanto pelo perfil técnico quanto pela atuação estratégica dentro das organizações. Ainda ocupam destaque cargos de liderança, como Coordenador de RH (6,7%) e Diretor de RH (2,8%), além de funções de suporte e especializadas, a exemplo de Assistente de RH (2,1%) e *Business Partner* (2,8%), revelando um espectro completo dos papéis existentes nessa área. Essa composição permite inferir que a análise dos dados é enriquecida pelo olhar técnico, prático e estratégico característico dos profissionais de RH.

Gráfico 4 – Trabalha atualmente e envolvimento da área de formação



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação (2025)

A análise dos dados sobre a situação profissional dos respondentes revela dois indicadores em destaque. Primeiramente, a taxa de empregabilidade da amostra é alta, com 95,4% dos participantes declarando estar trabalhando atualmente. Em segundo lugar, há uma correlação entre a formação acadêmica e a atuação profissional, visto que 90,1% dos entrevistados trabalham na mesma área em que se formaram. Assim, tem-se a indicação de que os respondentes são profissionais que possuem uma vivência prática compatível com a sua formação acadêmica. Tal cenário confere uma credibilidade notável à amostra, pois indica que

os participantes possuem não só o conhecimento formal adquirido na formação acadêmica, mas também a vivência cotidiana na área de estudo. A expressiva taxa de profissionais atuando em seu campo de formação fomenta a consistência do construto da pesquisa, garantindo que as informações coletadas são provenientes de uma fonte com experiência direta e relevante.

Para dar continuidade à caracterização do perfil profissional da amostra, a Tabela 1 – Características da Amostra dos Participantes analisa o nível hierárquico que consiste em nível Analista 35,5%, Consultor 18,4%, Coordenador 12,4%, Diretor 11% e Gerente 18,4%, esses números equivalem a 77,3% dos participantes, ou seja, 95,7% dos respondentes exercem cargos considerados de nível hierárquico que exige conhecimento de médio a alto para exercer as funções. A estrutura da amostra é majoritariamente composta de profissionais em estágios intermediários e avançados de suas carreiras (Analistas, Consultores e Coordenadores), com uma menor representação das posições de entrada. Isso indica que o perfil geral dos respondentes é de profissionais experientes.

Com o propósito de compreender melhor a composição demográfica da amostra e suas implicações para o ageísmo nos processos de recrutamento e seleção, a Figura 5 ilustra a relação entre níveis hierárquicos, idade média dos profissionais e distribuição dos respondentes, destacando padrões de progressão etária nas estruturas organizacionais.

Figura 5 – Análise Nível hierárquico, idade e quantidade de correspondentes



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação (2025)

É possível observar:

1. Relação entre Hierarquia e Idade: nota-se uma correlação direta entre o nível do cargo e a idade dos profissionais. Na base da pirâmide, o nível de Assistente/Auxiliar tem a menor média de idade, com 27 anos. Subindo para o

nível de Analista/Consultor, a média aumenta para 37 anos. O passo seguinte, para a Coordenação, eleva a média para 45 anos. Por fim, no topo da estrutura, a Diretoria apresenta a maior média de idade, com 48 anos. Esse padrão consistente sugere que a progressão para cargos de maior responsabilidade está associada à acumulação de experiência ao longo do tempo.

2. Distribuição dos Respondentes: a quantidade de entrevistados em cada nível oferece um panorama da composição da amostra:
 - a) a grande maioria dos respondentes se concentra no nível tático-operacional de Analista/Consultor (152 pessoas), o que representa mais da metade da amostra total;
 - b) o nível de Coordenação, que agrupa as lideranças intermediárias, também é bastante representativo, com 87 entrevistados; e
 - c) a alta gestão (Diretoria) e a base operacional (Assistente/Auxiliar) são os grupos com menor número de participantes, com 31 e 12 pessoas, respectivamente.

Com isso, os dados confirmam que, na amostra pesquisada, a senioridade e a idade caminham juntas.

A análise dos dados evidencia que os participantes desta pesquisa possuem elevado tempo de atuação profissional, especialmente em Recrutamento e Seleção. Ressalta-se que 51,4% declaram mais de dez anos de experiência nessa área específica, e cerca de 66% declaram ter experiência acima de seis anos, o que indica predominância de profissionais gabaritados no campo de estudo.

Resumindo, a amostra caracteriza-se por profissionais de RH experientes, a grande maioria de mulheres, com alta escolaridade e formação concentrada em Psicologia, Administração e Recursos Humanos, atuando sobretudo em organizações da Região Sudeste, com destaque para Minas Gerais. Essa composição, aliada à elevada taxa de empregabilidade e à forte aderência entre formação e prática profissional, confere robustez e pertinência às percepções apresentadas, fortalecendo a validade das análises subsequentes sobre o ageísmo nos processos de recrutamento e seleção.

4.1.2 Dados das Organizações

Esta seção apresenta o enquadramento conceitual e descritivo das organizações nas quais atuam os respondentes, com o objetivo de estabelecer o contexto estrutural que orienta as

análises subsequentes. Serão descritos os principais atributos organizacionais contemplados no estudo — incluindo porte, escopo geográfico das operações, tempo de funcionamento, natureza jurídica e setor de atuação — bem como sua relevância para a compreensão das práticas de RH e dos processos de R&S. Ao delimitar essas dimensões, pretende-se evidenciar como diferentes configurações institucionais podem moldar políticas, rotinas e condições de tomada de decisão, especialmente no que tange à gestão da diversidade etária e à prevenção de vieses em R&S.

A Tabela 2 apresenta dados referentes ao porte, à localização predominante das operações, ao tempo de funcionamento das empresas participantes, à natureza e ao setor. Esses elementos são fundamentais para contextualizar o perfil estrutural das organizações contempladas na pesquisa e compreender as possíveis influências institucionais sobre as práticas analisadas.

Tabela 2 – Porte, localização, tempo de operação das organizações, natureza e setor

Porte da Organização	Micro (até 9 funcionários)	36	12,8%
Número de Funcionários	Pequena (10-49 funcionários)	40	14,2%
	Média (50-249 funcionários)	64	22,7%
	Grande (250+ funcionários)	142	50,4%
Localização Predominante das Operações da Empresa	Local	34	12,1%
	Estadual	60	21,3%
	Regional	19	6,7%
	Nacional	130	46,1%
	Internacional	39	13,8%
Tempo de Operação da organização	até 1 ano	6	2,1%
	De 1 ano e 1 mês a 3 anos	8	2,8%
	De 3 anos e 1 mês a 6 anos	19	6,7%
	De 6 anos e 1 mês a 9 anos	19	6,7%
	De 9 anos e 1 mês a 12 anos	21	7,4%
	De 12 anos e 1 mês a 15 anos acima de 15 anos	23 186	8,2% 66,0%
Natureza da Empresa		Frequência	Porcentagem
Empresa de economia mista		4	1,4%
Empresa privada		266	94,3%
Empresa pública		3	1,1%
Organização sem fins lucrativos (ONG, associação, fundação)		6	2,1%
Outra		3	1,1%
Total		282	100,0%
Setor da empresa		Frequência	Porcentagem
Agronegócio		5	1,8%
Comércio		27	9,6%
Construção Civil		9	3,2%
Consultoria		16	5,7%
Educação		7	2,5%
Indústria		51	18,1%
Mineração		3	1,1%

Outras	16	5,7%
Saúde e Assistência Social	18	6,4%
Serviços	98	34,8%
Tecnologia	18	6,4%
Transporte e Logística	14	5,0%
Total	282	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

No caso do porte organizacional, apesar de serem menos numerosas no mercado, a maioria das empresas na qual os respondentes atuam são classificadas como grandes empresas – pouco mais de 50,4% do total de respostas, seguida pelas médias e microempresas. Empresas de médio porte 22,7% também têm participação relevante, enquanto pequenas 14,2% e microempresas 12,8% compõem a minoria da amostra. Esse cenário fortalece a compreensão sobre a gestão estratégica de recursos humanos em contextos organizacionais de maior escala, mas também garante a presença de diferentes realidades empresariais.

Outro aspecto analisado é a variável localização indicando que a maioria das empresas nas quais os respondentes trabalham possui atuação que extrapola o âmbito local ou regional. referente à localização dessas empresas. Em virtude do seu porte, a maioria delas possui atuação nacional e internacional – perto de 60%. Empresas com atuação estadual 21,3%, local 12,1% e regional 6,7% completam o perfil. A presença significativa de empresas com escopo nacional e internacional amplia a possibilidade de análise de práticas inovadoras e de influência de contextos externos nas decisões organizacionais.

Ainda analisando a Tabela 2 – Porte, localização, tempo de operação das organizações, natureza e setor tempo de atuação das empresas no mercado, percebe-se a maturidade das empresas representadas: 66% possuem mais de 15 anos de existência. Os demais respondentes distribuem-se em diferentes intervalos, com percentuais modestos para empresas mais jovens, apenas 2,1% com até um ano de operação e menos de 20% com menos de nove anos. Esse dado indica que, além da predominância de grandes e médias empresas, a amostra é, em grande parte, composta de organizações consolidadas e experientes no mercado, o que pode refletir em políticas de RH mais estruturadas e em processos internos estáveis.

A grande maioria dos respondentes atua em empresas privadas – mais de 94,3%. A atuação em empresas públicas, ONGs, cooperativas ou ainda em economia mista é muito pequena.

A amostra analisada abrange empresas de setores diversos, refletindo de forma consistente a pluralidade do ambiente empresarial brasileiro. Em relação ao setor principal de atuação, o maior grupo de empresas é do setor de serviços 34,8% das empresas, seguido pela

indústria 18,1%, pelo comércio 9,6% e ainda as atividades diversas 37,8%, o que revela uma amostra representativa em setores distintos.

Os dados apresentados relacionados às organizações mostram variedade de setores, com maior frequência de grandes empresas e operações nacionais ou internacionais, além de organizações maduras. A predominância do setor privado e de empresas de maior porte sugere bases consistentes para as análises realizadas. Essa composição revela que, com relação às empresas que os participantes trabalham, existe coerência na abordagem da pesquisa, já que abrange diferentes segmentos e portes, contribuindo para a representatividade dos resultados encontrados.

4.2 AGEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES E NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Nesta categoria, pretende-se identificar de que forma o ageísmo se manifesta nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) nas organizações. Logo, serão apresentados aspectos sobre: alinhamento da vaga, momentos mais frequentes de ageísmo nas organizações, ageísmo nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S), além do conhecimento e da percepção dos profissionais sobre situações de ageísmo dentro das organizações. Esse recorte possibilita identificar como o viés etário impacta diretamente nas decisões e nas práticas que envolvem a seleção dos profissionais.

A primeira análise é sobre os processos de recrutamento e seleção da empresa. Corrêa M. e Costa (2022) descrevem que durante o processo de recrutamento, os candidatos são avaliados para entender sua qualificação e se são capazes de ocupar o cargo que está disponível. Na seleção, há a comparação entre os candidatos a fim de identificar suas características, habilidades e seus comportamentos.

A Tabela 3 detalha os aspectos inerentes ao processo de Recrutamento e Seleção, especificamente sobre a frequência de alinhamento da vaga com o gestor responsável e a flexibilidade do perfil da vaga, apresentando as respectivas distribuições de frequência e porcentagem.

Tabela 3 – Alinhamento com gestores e flexibilidade em perfis de vagas nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S)

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Se realiza o alinhamento da vaga com o Gestor responsável pela vaga	Nunca	7	2,5%
	Raramente	7	2,5%
	Às Vezes	19	6,7%
	Quase Sempre	44	15,6%

Aspecto Considerado	Total Geral	Opções	
		Frequência	Porcentagem
		Sempre	205 72,7%
			282 100,00%
Se o perfil da vaga é negociável / existe alguma flexibilidade		Nunca	6 2,1%
		Raramente	20 7,1%
		Às Vezes	150 53,2%
		Quase Sempre	75 26,6%
		Sempre	31 11,0%
	Total Geral		282 100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 3, é possível verificar que, em relação ao processo de recrutamento e seleção, pode-se focalizar dois aspectos importantes com relação ao alinhamento da vaga com o gestor responsável e à flexibilidade do perfil da vaga, há uma predominância do alinhamento constante entre RH e gestor, enquanto a flexibilidade do perfil apresenta variação, indicando que nem sempre existe abertura para ajustes nas exigências da vaga. Segundo Oliveira (2023), a manifestação do etarismo no ambiente de trabalho se dá com comentários desrespeitosos ou piadas sobre idade, com a subestimação de competência baseada apenas na faixa etária e com exclusão de treinamentos ou oportunidades de desenvolvimento profissional para determinados grupos etários.

Portanto, em relação ao alinhamento, observa-se uma forte tendência à sincronia entre a definição da vaga e o gestor, com 72,7% dos respondentes afirmando que esse alinhamento ocorre “Sempre” e 15,6% indicando que ocorre “Quase Sempre”. Esse resultado evidencia que a definição do perfil da vaga é, em sua maioria, fruto de um diálogo próximo entre o setor de Recursos Humanos e o gestor, o que pode favorecer um entendimento claro sobre as necessidades do cargo e suas exigências.

O alinhamento da vaga na etapa do processo de recrutamento é importante, pois permite a flexibilidade e o entendimento da vaga pelas partes, gestor e profissional de RH. Esse alinhamento é importante até pelo impacto do processo de seleção e contratação dentro das organizações. Licciardi, Farias e Santos (2018) defendem que as decisões tomadas durante os processos seletivos têm impacto direto nos resultados obtidos pelas empresas, pois a *performance* e a contribuição de cada profissional devidamente escolhido determinam se os objetivos organizacionais serão satisfatoriamente atingidos ou não.

Breviário *et al.* (2025) corroboram com essa afirmação e ressaltam que a flexibilização dos critérios de experiência é não apenas uma questão de justiça, mas também uma estratégia competitiva. Empresas que adotam práticas inclusivas e adaptativas demonstram maior capacidade de atrair talentos diversificados. Essa transformação exige uma revisão das políticas organizacionais e a promoção de investimentos em capacitação para gestores de RH.

O estudo de Rocha (2022) confirma essa discussão ao destacar como a identificação de oportunidades de aprimoramento no recrutamento pode influenciar diretamente a eficácia organizacional. A criação de descrições de cargo que desenvolvam perfis de competências permite uma melhor definição das habilidades necessárias para cada função, alinhando as contratações às necessidades estratégicas da empresa. Segundo Rocha (2022), melhorar as fontes de recrutamento e as campanhas de indicação amplia a diversidade de candidatos e aumenta a probabilidade de encontrar profissionais que possuam as competências técnicas e que se adequem à cultura organizacional. Há também uma necessidade de os testes serem revisados e de as avaliações mais relevantes serem incluídas nos indicadores, o que ajudaria a garantir que as habilidades avaliadas sejam verdadeiramente indicativas do desempenho esperado.

A flexibilização dos critérios de experiência foi identificada como um aspecto crítico para o reconhecimento de talentos não convencionais, especialmente aqueles com trajetórias profissionais alternativas.

No que se refere à negociabilidade do perfil da vaga, as respostas indicam uma flexibilidade moderada: 53,2% dos participantes apontam que a flexibilidade ocorre “Às Vezes”, e 26,6% informam “Quase Sempre”. Esses dados mostram que, embora exista alguma rigidez na definição do perfil, há espaços recorrentes para ajustes, o que pode representar oportunidades para mitigar práticas de ageísmo ao flexibilizar critérios que normalmente restringiriam o acesso de candidatos mais velhos. Assim, esses indicadores são essenciais para que se possa compreender como as decisões no processo seletivo são construídas e qual é o potencial impacto que podem ter na inclusão ou exclusão de determinados grupos etários.

A seguir, serão apresentados os resultados referentes à identificação da ocorrência do preconceito de idade nos processos de Recursos Humanos e Recrutamento e Seleção (R&S), bem como os momentos em que esse preconceito é mais frequente.

Portanto, a seção a seguir reúne as respostas as seguintes itens: o momento em que o preconceito de idade aparece nas empresas; a percepção sobre a existência de preconceito em processos de R&S; a frequência com que esse preconceito ocorre; a idade a partir da qual se acredita que ele começa a afetar os candidatos; o relato de situações presenciadas de preconceito etário; se a idade já foi fator determinante na escolha de candidatos; e a postura da empresa em relação à contratação de profissionais aposentados ou próximos da aposentadoria.

A Tabela 4 apresenta as respostas dos participantes quanto ao momento em que percebem maior incidência de preconceito de idade nas empresas.

Tabela 4 – Resposta dos participantes quanto ao momento em que percebem maior incidência de preconceito de idade nas empresas

Para você, o preconceito de idade nas empresas aparece mais em que momento?	Frequência	Porcentagem
Capacidade/Treinamento	14	5,0
Outras	7	2,5
Promoção de Carreira	15	5,3
Recrutamento e Seleção	243	86,2
Reuniões	3	1,1
Total	282	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados revelados na Tabela 4 evidenciam um cenário em que o ageísmo está fortemente presente nos processos de Recursos Humanos, notadamente no período de Recrutamento e Seleção (R&S). De forma marcante, 86,2% dos respondentes indicam que é nesse momento que o preconceito por idade se manifesta com maior intensidade dentro das organizações, enquanto outras fases como promoção de carreira (5,3%) e programas de capacitação (5,0%) são apontadas como menos críticas. Essa concentração no R&S mostra que a exclusão ou viés etário começa já na porta de entrada da organização, influenciando quem tem ou não acesso às oportunidades profissionais, destacando a importância do “olhar” para esse subsistema do RH, validando a preocupação sobre o papel dos profissionais de R&S na perpetuação desse problema ou no combate a ele abordada teoricamente na dissertação. Desse modo, a principal manifestação do ageísmo nas empresas brasileiras ocorre no subsistema de Recrutamento & Seleção.

O etarismo se manifesta em vários momentos que se iniciam nas situações de recrutamento e seleção quando são excluídos candidatos jovens por suposta falta de experiência para alguns cargos, ou em que há preferência por mais jovens sob o argumento de maior energia ou capacidade de adaptação. Isso se alia à rejeição de trabalhadores mais velhos devido a estereótipos como resistência à tecnologia ou custos mais elevados (Hanashiro, & Pereira, 2020).

Apesar de as organizações estarem implementando normas de conduta que com as práticas de “não discriminação”, ela ainda existe e ocorre já no recrutamento e seleção. Atualmente, a discriminação é vista como não favorável à imagem da empresa, porém, toda empresa é formada por estereótipos e preconceitos, mesmo que inconscientes, que acabam desqualificando ou estigmatizando os indivíduos. Porém, isso é difícil de ser combatido (Corrêa G., & Costa, 2022).

Uma outra questão adicional, que complementa a anterior, é a percepção dos respondentes sobre a frequência com que o preconceito relacionado à idade ocorre nos processos de Recrutamento e Seleção, conforme detalhado na Tabela 5, indicando as frequências e percentuais atribuídos a cada opção de resposta.

Tabela 5 – Existência de preconceito em processo de R&S

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Se acredita que existe preconceito em um processo de Recrutamento e Seleção (R&S) pela questão de idade	Nunca	1	0,4%
	Raramente	4	1,4%
	Às Vezes	127	45,0%
	Quase Sempre	122	43,3%
	Sempre	28	9,9%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre a frequência com que observam o ageísmo em processos de R&S, poucos acreditam que ele nunca (0,4%) ou raramente (1,4%) ocorre, reforçando que o ageísmo é reconhecido como barreira em R&S. A grande maioria percebe esse preconceito como comum: 45,0% afirmam que ocorre “Às vezes”, 43,3% “Quase Sempre” e 9,9% “Sempre”, totalizando mais de 98% reconhecendo o problema em diferentes níveis de intensidade. Isso ressalta a naturalização do ageísmo em ambientes de seleção, reforçando sua gravidade e a necessidade de intervenções.

Entre os respondentes que reconhecem a existência de preconceito em processos de Recrutamento e Seleção (aqueles que assinalaram “às vezes”, “quase sempre” e “sempre” na questão anterior), foi questionado se sabem a idade em que esse preconceito tende a começar, de acordo com suas percepções.

A Tabela 6 apresenta, entre os respondentes que reconhecem a existência de preconceito em processos de Recrutamento e Seleção, a distribuição das respostas quanto à idade em que esse preconceito tende a começar, de acordo com suas percepções.

Tabela 6 – Preconceito nos processos de R&S: faixa etária

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Para você, a partir de qual idade a pessoa começa a sofrer preconceito em processos de Recrutamento e Seleção	Abaixo de 30 anos	2	0,7%
	Acima de 30 anos	9	3,2%
	Acima de 40 anos	124	44,0%
	Acima de 50 anos	121	42,9%
	Acima de 60 anos	21	7,4%
	Acima de 70 anos	2	0,7%
	Em branco	3	1,1%

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito a partir de que idade o candidato começa a sofrer preconceito, a percepção é clara e bastante homogênea: 44,0% indicam que o ageísmo passa a impactar a partir dos 40 anos e 42,9% a partir dos 50 anos, totalizando expressivos 86,9%. Apenas uma minoria considera idades mais jovens como alvo de preconceito etário, o que confirma o entendimento prevalente de que o viés é mais rigoroso contra profissionais mais maduros, que são, portanto, os grupos mais vulneráveis nesse contexto. Segundo Winandy (2023), as normas de idade aparecem como grande causa de etarismo nas organizações, já que determinam a idade ideal para ocupações de cargos, o que resulta em entraves nas fases diversas dos processos organizacionais.

De acordo com esses dados, existem hipóteses de que o ageísmo em R&S é um problema reconhecido pelos profissionais dessa área e que é um impacto crítico a partir dos 40 anos dos candidatos. A concentração de respostas em “40-50 anos” sugere a necessidade de estratégias específicas para candidatos nessa faixa etária.

Primeira conceituação sobre quem é a pessoa idosa, adveio da Lei n. 8.842/1994, denominada Política Nacional do Idoso, que, em seu artigo 2º, considerava pessoa idosa aquele indivíduo acima de 60 anos (Brasil, 1994). Após a promulgação da lei de política nacional do idoso, a legislação brasileira passou a definir idoso como aquela pessoa que atingia a sua idade cronológica superior a 60 anos, sendo comprovada com sua certidão de nascimento e o documento de identidade (Nunes, 2017).

Porém, os dados da pesquisa relatam que antes de atingir a idade de 60 anos já existe indicação de pessoas com idade acima de 40 sofrendo ageísmo. Assim, a entrada formal na terceira idade, aos 60 anos, não corresponde necessariamente ao momento em que o idoso internaliza os estereótipos do envelhecimento como algo próprio da sua identidade (Couto *et al.*, 2009).

Outro elemento questionado foi se o participante já presenciou algum caso de preconceito pela idade no ambiente de trabalho – conforme pode ser visualizado pela Tabela 7.

Tabela 7 – “Se já presenciou algum preconceito pela idade”

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Se já presenciou algum preconceito pela idade	Sim	200	70,9%
	Não	82	29,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Além da percepção, a experiência direta também confirma a dimensão do problema, com 70,9% dos respondentes afirmando ter presenciado situações de preconceito por idade. Isso indica que o ageísmo não é apenas uma percepção subjetiva, mas uma prática recorrente

observada no cotidiano organizacional. Tal vivência reforça o caráter estrutural e sistêmico da discriminação etária.

Silva *et al.* (2024) relatam que muitas pessoas não sabem que não foram selecionadas para determinada vaga devido à idade, considerando que possuem todos os requisitos para a função, já que não consta essa informação preconceituosa.

Utilizando a pesquisa realizada pela Ernst & Young e a agência Maturi em 2022 (Índio do Brasil, 2023), pode-se corroborar esses dados. Consta neste estudo com quase 200 empresas que 78% das companhias se consideram etaristas, apresentando barreiras para a contratação de trabalhadores com mais de 50 anos. Isso faz ainda mais sentido quando se observa a reportagem do Correio Brasiliense que traz dados de pesquisa realizada pelo Grupo Croma que aponta que 86% da população com mais de 60 anos já enfrentou algum tipo de preconceito no trabalho (Gonçalves, 2024).

Além dos dados apresentados na Tabela 7, foi incluída uma pergunta aberta a partir da pergunta fechada: “Você já presenciou algum preconceito pela idade? (Q27f)”. Para os respondentes que afirmaram ter presenciado (Q27f), foi solicitado que descrevessem sua experiência na questão seguinte – (Q28a) – Se Sim, na pergunta anterior, pode descrever? Dessa forma, obteve-se 200 respostas, que consistem em relatos diretos de experiências ou percepções dos participantes. A partir da análise dessas respostas, foram elaboradas categorias temáticas que representam os principais tipos de preconceito por idade mencionados, como: viés do gestor, estereótipos relacionados à tecnologia, barreiras nos processos de recrutamento e seleção e estereótipos sobre capacidade física ou adaptação. A criação dessas classificações permitiu uma abordagem integrada, facilitando tanto a análise quantitativa quanto a qualitativa das manifestações de preconceito identificadas no estudo.

Tabela 8 – Percepção de preconceito de idade no ambiente de trabalho

Percepção de Preconceito de Idade no Ambiente de Trabalho	Frequência	Porcentagem
Viés do Gestor	55	39%
Barreiras no Recrutamento	31	22%
Estereótipo de Capacidade	27	19%
Estereótipo de Tecnologia	13	10,1%
Barreiras na Seleção	7	5%
Estereótipo sobre saúde / Vitalidade	6	4,2%
Viés do RH	1	0,7
Total	140	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Apresenta-se a seguir as sete classificações, respostas selecionadas dos respondentes, as quais exemplificam a categoria específica de cada um e que foram corroboradas nos discursos dos participantes da pesquisa:

O primeiro preconceito e mais citado pelos participantes da pesquisa foi o **Viés do Gestor** – Refere-se à predisposição de gestores em tomar decisões pautadas por percepções preconcebidas sobre a idade, independentemente da qualificação do candidato. O que aponta para a presença de decisões tendenciosas e nem sempre intencionais. Por exemplo:

Um gestor eliminou um currículo por causa da idade do candidato, que tinha 60 anos. O candidato era muito experiente e o trabalho não exigia esforço físico (P1).

Pessoas com mais de 40 anos não estão dispostas a aprender um novo conceito de vendas. Elas são resistentes e insistem em usar as mesmas técnicas de sempre. Melhor não trazer, porque não vai dar certo (P4).

Algumas lideranças, seja explicitamente ou implicitamente não são abertas nem sequer para conhecer perfis de pessoas mais velhas (P31).

Gestores deixando de entrevistar candidatos em função da idade, mesmo atendendo a todos os requisitos técnicos (P45).

Já presenciei gestores que colocavam limite de idade entre 25 e 45 anos por exemplo (P135).

Confirmando a associação de cultura com vieses dos gestores, Cepellos *et al.* (2013) relatam que uma das mudanças necessárias é a de caráter cultural. Os gestores devem ser educados e buscar conhecimento sobre os profissionais com mais idade, a fim de não alimentarem estereótipos negativos e inviabilizarem sua atuação. Os autores exemplificam dizendo que pode existir uma mudança de perfil para funcionários mais jovens em função da renovação da diretoria. Então, a falta de consciência da alta gestão de ter essa miscigenação na companhia também surgiu como uma razão pela restrição para a contratação de profissionais mais velhos (Cepellos *et al.*, 2013).

Teixeira e Andrade (2019) afirmam que muitos gestores acreditam que o desempenho e as habilidades adquiridas dos longevos vão decaindo com o aumento da idade, o que pode comprometer significativamente a percepção sobre esses profissionais.

Posthuma e Campion (2009) apontam que os gerentes devem estar cientes de que os estereótipos de idade podem ser difíceis de evitar e exigem vigilância constante – tanto observacional quanto estatística – para garantir que isso não afete as decisões de emprego. Uma das melhores maneiras de evitar os efeitos dos estereótipos de idade é concentrar as decisões

de emprego em informações relevantes para o trabalho. No entanto, isso requer a análise cuidadosa do trabalho e um exame da validade das decisões de seleção.

Em seguida, as **Barreiras no recrutamento** – Envolvem restrições ou exclusões de candidatos ainda na etapa inicial de recrutamento, em geral, sem fundamentação nas competências do profissional. Conforme relata um participante:

Embora esteja tendo algumas mudanças, principalmente na área de serviços e comércio, já percebi na minha trajetória profissional alguns currículos serem preteridos por causa da idade e pessoas que estavam interessadas na oportunidade e com chances de adaptação e fixação (P5).

Fui concorrer a uma vaga que só aceitavam candidatos com menos de 28 anos (P148).

Desclassificação de candidatos no momento inicial do processo seletivo, devido a idade (P200).

Outro conceito foi o **Estereótipo de Capacidade** – Relaciona-se ao julgamento sobre a capacidade física ou mental do candidato, frequentemente associando idade avançada à suposta incapacidade de realizar determinadas funções, como ilustra o depoimento:

Estava em um processo seletivo cujo candidato tinha todo o necessário para a posição, mas não 'aguentaria ficar viajando por já ter quase 60 anos' - tinha 53 (P34).

É muito velho não vai aguentar (P121).

Acreditar que uma pessoa acima de 50 anos não consegue ter vigor físico para atividades industriais, ou que uma pessoa acima de 50 anos não possui boa capacidade para realizar vendas (P208).

O preconceito de **Estereótipo sobre Tecnologia** – Diz respeito à crença de que pessoas mais velhas têm menor capacidade de adaptação às tecnologias e metodologias ágeis, impactando negativamente sua avaliação em processos seletivos. Esse padrão aparece explicitamente no relato:

Líder reprovando candidata mais velha por achar que ela não iria se adaptar à rotina ágil e 'tecnológica' da empresa (P4).

Pouca paciência da gestão para ensinar uma nova tecnologia (P40).

Muito velho, não vai saber tecnologia (P232).

Cita-se aqui uma pesquisa, realizada pela consultoria Hype 50 e publicada pela Revista Exame (2025), que apurou que 55% dos diretores de tecnologia das grandes companhias têm

mais de 50 anos. O que contradiz esses estigmas de que os jovens possuem maior destreza com tecnologia do que as pessoas mais velhas, refletindo o imaginário de que possuem limitações para acompanhar inovações ou desempenhar funções exigentes.

Outro exemplo excelente é a pesquisa da EY Brasil & Maturi (2023), que traz os seguintes dados "Além disso, 80% dos respondentes se sentem preparados para o mercado de trabalho com relação à sua atualização profissional e 70% se sentem preparados para um processo seletivo. O *upskilling* também é uma preocupação dos maturis. Quase 90% deles fez algum curso nos últimos anos. Os cursos mais procurados pelos maturis são: Marketing (22%), Excel (17%) e Power BI (11%)."

Em contrapartida, Cepellos (2013) realiza uma pesquisa com 138 gestores de RH de empresas Brasileiras e Internacionais a fim de responder às seguintes perguntas: Quais as atitudes positivas e negativas de gestores de Recursos Humanos a respeito dos profissionais mais velhos? Quais as práticas de gestão da idade nas empresas pesquisadas? Como estas atitudes e práticas estão relacionadas?

As principais atitudes negativas estão ligadas à incapacidade de realizar trabalho físico pesado, dificuldade de adaptação às mudanças e novas tecnologias, preferência por atividades com menos desafios, inflexibilidade e falta de disposição em receber treinamentos. Algumas outras negativas refletem naquilo que os gestores enxergam como as principais barreiras em se ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho, que são: acomodação em função da proximidade da aposentadoria, limitações físicas e mentais dos profissionais mais velhos, dificuldade desses profissionais em se manterem atualizados segundo às exigências do mercado, exigência de maiores salários e também dificuldade em reconhecer a liderança de profissionais mais jovens.

Conforme destacam França *et al.* (2017), na literatura nacional, as recomendações vão desde o maior investimento em treinamento, atualização dos trabalhadores mais velhos e a aproximação de trabalhadores utilizando equipes intergeracionais até programas de incentivo que visem à retenção de mão de obra especializada desses trabalhadores por meio de redução e/ou flexibilização da carga horária, de licenças especiais e da carga de trabalho.

Outros preconceitos que selecionados identificaram foram: **Barreiras na seleção** – Caracteriza-se pela limitação do acesso às fases posteriores do processo seletivo, resultando em exclusão mesmo daqueles que atendem plenamente aos requisitos da vaga:

Candidatos que tinham as qualificações da vaga, mas não seguiram para uma entrevista por conta da idade (P266).

Estereótipo Sobre Saúde e Vitalidade – Relaciona-se ao julgamento sobre a capacidade de ter energia e bem-estar para as atividades:

Já escutei bastante que as pessoas com mais idade não têm energia (P29).

Já o **Viés do RH** – Refere-se à predisposição dos próprios profissionais de RH em ter percepções ou heurísticas cognitivas – usa "atalhos mentais" baseados em ideias preconcebidas sobre a idade de um candidato. Esses atalhos acabam pesando mais na decisão do que as qualificações reais da pessoa para a vaga:

Pessoas do RH de uma grande empresa considerando velho um profissional para o Almojarifado com 43 anos (P226).

De acordo com Posthuma e Campion (2009), as organizações precisam pensar mais criticamente se estão tomando decisões com base em estereótipos errôneos sobre trabalhadores mais velhos que acabam excluindo por considerar que sua força de trabalho não é adequada, prejudicando, assim, os resultados. Falsas crenças sobre trabalhadores mais velhos (por exemplo, "*eles não podem vender computadores para clientes jovens*") podem levar as organizações a contratarem, promoverem e treinarem funcionários mais jovens que podem realmente ser menos produtivos e mais caros.

Em síntese, os dados apontam para um contexto em que o ageísmo está nos processos de R&S, representando um desafio para a inclusão e a valorização de profissionais mais velhos acontecendo em vários momentos e de várias formas. De acordo com Nelson (2011), quando se observa o ageísmo no mercado de trabalho, revela-se que os trabalhadores mais velhos e idosos estão sendo notados como menos capacitáveis de aprendizagem. As pesquisas mostram ainda que as pessoas nas organizações tendem a perceber trabalhadores mais velhos como menos proativos, menos motivados, resistentes e relutantes a se adaptarem às novas estratégias da empresa.

Como Helal e Silva (2019) descrevem para além do mundo organizacional, as pessoas mais jovens compreendem que envelhecimento é sinônimo de adoecimentos, limites, incapacidades e não traz algo de muito valioso. Enquanto isto, os mais velhos compreendem esse processo como algo natural, singular e positivo, mediante as experiências que vão sendo adquiridas com o passar do tempo, seja dentro ou fora do âmbito organizacional.

No contexto desta pesquisa, tais resultados dialogam com os achados obtidos, sugerindo que o preconceito etário é um fenômeno sistêmico e persistente nas organizações contemporâneas. É necessário quebrar paradigmas, perceber os sujeitos além do *cronos*, ou seja, do tempo que passa, deixando suas marcas e inscrições, vendo o que existe de mais valioso,

que é o conhecimento tácito, a qualidade do serviço prestado e a noção do todo dentro das organizações, somado à resiliência, habilidades gerenciais, capacidade de lidar com conflitos, entre outros (Silva, & Helal, 2019).

O diagrama apresentado na Figura 6 busca ilustrar de maneira sintética como os profissionais de Recrutamento e Seleção (R&S) percebem o ageísmo no ambiente corporativo sob a ótica dos principais construtos abordados. A estrutura visual proposta organiza as principais manifestações do preconceito etário, dividindo-as em diferentes dimensões para facilitar a compreensão do fenômeno.

Figura 6 – Percepção do profissional de R&S sobre ageísmo



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação (2025)

Ao analisar a organização desse diagrama, percebe-se uma distinção clara entre preconceito e discriminação, dois eixos fundamentais para se compreender o ageísmo nas práticas de R&S. O preconceito etário é sutil, mas presente em frases e em justificativas que, em vez de critérios objetivos, aplicam estereótipos sobre adaptabilidade, capacidade, energia e aderência à cultura — prejudicando a inclusão de profissionais maduros.

É necessário analisar a distinção dos dois termos preconceito e discriminação para melhor configurar a classificação acima. Segundo Bandeira e Batista (2002), o preconceito, usualmente incorporado e acreditado, é a mola central e o reprodutor mais eficaz da discriminação e da exclusão, portanto, da violência.

Segundo o artigo publicado no *site Jus Brasil* (2025), preconceito é o conceito ou opinião formada de maneira superficial, por vezes baseada em informações falsas ou distorcidas, causando intolerância e ódio imotivado contra determinada religião, raça, cor, etc.;

e discriminação: como forma de pensar, é algo que existe no íntimo de alguém, a discriminação é a materialização desse preconceito, ou seja, é aquela conduta de segregação, impedimento de frequentar determinados lugares, ofensas em relação à característica de um determinado grupo étnico, racial, religioso, entre outros.

Em resumo, a diferença entre discriminação e preconceito está no fato de que, enquanto o preconceito reúne pensamentos desfavoráveis e crenças negativas (ou positivas) a respeito de certas categorias sociais, sem conhecimento prévio, a discriminação coloca esses pensamentos em ação e oferece um tratamento injusto baseado em características pessoais (Apostila, 2025).

A discriminação etária é considerada crime no Brasil, e denunciar práticas de exclusão no trabalho é fundamental para que a sociedade avance. Além das leis, as empresas devem investir em treinamento e em políticas que promovam o respeito às diferentes faixas etárias, criando um mercado de trabalho justo e igualitário para todos.

A Lei n. 10.741/2003, também conhecida como Estatuto do Idoso, em seu artigo 96, descreve o delito de discriminação contra idoso. A pena prevista é de seis meses a um ano de reclusão e multa. Se a pessoa que cometer o crime for responsável pela vítima, a pena será aumentada em até 1/3.

Art. 96. Discriminar pessoa idosa, impedindo ou dificultando seu acesso a operações bancárias, aos meios de transporte, ao direito de contratar ou por qualquer outro meio ou instrumento necessário ao exercício da cidadania, por motivo de idade:

Pena – reclusão de 6 (seis) meses a 1 (um) ano e multa.

§ 1o Na mesma pena incorre quem desdenhar, humilhar, menosprezar ou discriminar pessoa idosa, por qualquer motivo.

§ 2o A pena será aumentada de 1/3 (um terço) se a vítima se encontrar sob os cuidados ou responsabilidade do agente (Brasil, 2003, art. 96).

Com relação à definição de estereótipos, é possível citar várias descrições por abordagem teórica, porém, aqui segue-se com a abordagem sociocultural que, de acordo com Miranda (1996), por seu lado, aponta os estereótipos como produtos da sociedade, legados por aprendizagem, imagens socioculturais, totalmente independentes das experiências pessoais com os membros dos grupos estereotipados. Portanto, preconceito refere-se à cadeia cognitiva (positiva ou negativa), ou seja, percepção, crenças, julgamentos de algo ou alguém; e discriminação relata as situações em que o preconceito resultou um comportamento de exclusão (tratamento de desigualdade, barreiras). Estereótipo é quando o preconceito já foi pré-julgado/estigmatizado/rotulado.

Caracterizando as barreiras de recrutamento e seleção como presentes nos processos de seleção, Antunes *et al.* (2017) trazem um estudo que contribuiu para o desenvolvimento de

pesquisas sobre discriminação na fase pré-contratual do empregado a partir da reflexão sobre as modalidades de discriminação que existe no ordenamento jurídico brasileiro. Para tal, realizou-se pesquisa de campo, a qual constatou que, embora o empregador deva analisar a aptidão do trabalhador para o cargo ofertado, no caso o setor do comércio, ao classificar os requisitos importantes para a contratação, isso confronta com os direitos fundamentais do candidato à vaga de trabalho. Os autores concluem que as empresas durante o processo de seleção e recrutamento praticam atos discriminatórios e que, apesar de todo aparato legal, essas práticas ainda persistem. Nesse sentido, o combate à discriminação nas relações laborais não é preocupação que deva se restringir apenas às relações individuais, eis que, embora o ato discriminatório seja praticado em relação a determinado indivíduo, toda a sociedade é atingida pelos reflexos decorrentes da discriminação. Portanto, para que o processo seletivo seja considerado justo, os candidatos, deverão ser classificados ou desclassificados em conformidade com suas capacidades profissionais.

Essa abordagem esquemática facilita a visualização das diversas formas pelas quais o ageísmo pode se manifestar, deixando evidente que existe uma ligação entre a manutenção de crenças preconcebidas e o impacto de tais crenças sobre processos seletivos e práticas de gestão. Ao subdividir os principais fatores, o diagrama não apenas sistematiza as percepções captadas em campo, mas também contribui para um diagnóstico mais preciso das áreas que exigem atenção e ações específicas para a promoção de um ambiente mais inclusivo em relação à idade.

Algumas declarações dos respondentes apresentam descrições por meio de exemplos em vez de conceitos ou definições mais abstratas, ou, em muitos casos, se limitam a fazer constatações da existência, dificultando a clareza e a categorização precisa.

Os dados a seguir introduzem duas dimensões complementares sobre a influência da idade nos processos de Recrutamento e Seleção, apresentadas na Tabela 9 – Percepções sobre Idade: fator de seleção e proatividade na contratação. Primeiro, examina-se a frequência com que a idade figura como critério determinante na apresentação de candidatos aos gestores das vagas. Em seguida, aborda-se o posicionamento organizacional quanto à contratação de profissionais já aposentados ou próximos da aposentadoria, observando se há postura proativa nesse sentido. Sem antecipar os resultados, essas duas perspectivas oferecem o enquadramento necessário para compreender como a variável etária pode atuar tanto na filtragem de perfis quanto na inclusão intergeracional no mercado de trabalho.

Tabela 9 – Percepções sobre Idade: fator de seleção e proatividade na contratação

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Se já apresentou algum candidato ao gestor responsável pela vaga onde a idade foi o fator determinante para a sua escolha	Nunca	57	20,2%
	Raramente	68	24,1%
	Às Vezes	124	44,0%
	Quase Sempre	26	9,2%
	Sempre	7	2,5%
Se A empresa possui postura proativa na contratação de profissionais que já se aposentaram ou que estão próximos da idade de se aposentar	Não	95	33,7%
	Sim	147	52,1%
	Não sei	40	14,2%
Total Geral		282	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Em consonância, a influência da idade como critério na escolha de candidatos é admitida pela maioria, sendo que somente 20,2% dizem que “Nunca” apresentaram um candidato cuja idade foi decisiva para sua seleção. A maior parte, 44,0%, refere que isso ocorre “Às vezes”, e 11,7% somam as categorias “Quase Sempre” e “Sempre”. Esse dado destaca que a idade pode ser um fator determinante em muitas decisões em processos de seleção.

Por fim, quanto à postura das organizações em relação à contratação de profissionais aposentados ou próximos da aposentadoria, observa-se uma divisão significativa: 52,1% indicam que a empresa adota uma postura proativa, o que é um indicativo positivo e demonstra avanços na valorização do capital humano sênior. Contudo, 33,7% afirmam que não há essa proatividade e 14,2% não sabem avaliar essa postura, evidenciando uma lacuna considerável que ainda precisa ser trabalhada para consolidar práticas inclusivas e combater o ageísmo de maneira eficaz.

França (2009) defende que é necessário conduzir pesquisas que investiguem as atitudes dos trabalhadores diante da aposentadoria e/ou da continuidade no trabalho e os preditores dessas atitudes. Essa necessidade de pesquisa se estende para as empresas e as adaptações essenciais para essa postura proativa.

4.3 PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE R&S SOBRE O AGEÍSMO

Nessa categoria, busca-se aprofundar a compreensão sobre a percepção dos profissionais de Recursos Humanos que atuam especificamente na área de Recrutamento e

Seleção (R&S) em relação ao fenômeno do ageísmo nas organizações. Considerando a relevância e a complexidade do tema, optou-se por estruturar a análise em três subcategorias distintas, cada uma abordando um aspecto fundamental para uma compreensão abrangente e detalhada: (1) a compreensão do conceito de ageísmo por parte desses profissionais; (2) suas percepções acerca da manifestação do ageísmo no ambiente de trabalho; e (3) sua concepção sobre a existência efetiva do ageísmo nas organizações e os desafios decorrentes para sua superação.

Optou-se por dividir essa categoria em subcategorias para explorar com mais cuidado as diferentes formas como o ageísmo é entendido e vivido dentro das organizações. Cada aspecto traz discussões importantes e detalhes complexos, baseados nos dados da pesquisa, que merecem atenção especial para revelar nuances, identificar padrões e trazer um entendimento mais claro e organizado do tema.

4.3.1 Compreensão sobre o Ageísmo

Nessa subcategoria, analisou-se como profissionais de Recursos Humanos, especialmente da área de Recrutamento e Seleção (R&S) – participantes da pesquisa, definem e compreendem o conceito de ageísmo por meio de suas próprias palavras. Isso é fundamental porque, embora o tema tenha ganhado destaque nos últimos anos, pode ser banalizado ou interpretado de forma equivocada, afetando a maneira como é enfrentado nas organizações. Ao explorar essas compreensões, é possível identificar lacunas e diferentes níveis de entendimento, essenciais para criar políticas eficazes contra o preconceito e a discriminação por idade, revelando se possuem uma visão correta com a literatura acadêmica e como isso pode influenciar suas práticas e políticas.

Sabe-se que no Brasil o termo etarismo (utilizado na língua portuguesa para designar *ageism*) não é consagrado como na literatura internacional (*ageism*), por isso, existem distintas designações terminológicas para o construto, como: ageísmo, etarismo ou idadismo (Hanashiro, & Pereira, 2020). O termo etarismo pode ser definido como qualquer ação que envolva intolerância para com o sujeito por conta da sua idade (Butler, 1980).

Diante das inúmeras variáveis presentes na literatura e nas diferentes abordagens sobre o tema, é fundamental que ele seja amplamente abordado para instigar uma compreensão mais profunda e promover avanços no conhecimento sobre ageísmo.

Para esclarecer melhor a questão da expressão, a Tabela 10 indica se o respondente da pesquisa já ouvir falar sobre o ageísmo.

Tabela 10 – Percepção sobre o Ageísmo

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Se já ouviu falar de etarismo/idadismo/ageísmo	Não	31	11,0%
	Sim	251	89,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às percepções sobre o ageísmo, nota-se que a maioria dos participantes (89%) da pesquisa já ouviu falar em etarismo/idadismo/ageísmo. Isso indica que o tema está presente no imaginário dos profissionais de RH de recrutamento e seleção. Além da questão quantitativa apresentada na Tabela 10, foi incluída uma análise qualitativa a partir da pergunta aberta: “Se SIM, para você, no que consiste os termos sinônimos etarismo/idadismo/ageísmo? (Q23a)”. Para os respondentes que afirmaram conhecer os termos etarismo/idadismo/ageísmo (Q22f), foi solicitado que descrevessem sua compreensão sobre o tema. Dessa forma, obteve-se 251 respostas abertas, que consistem em declarações sobre o que os participantes entendem sobre as expressões etarismo/idadismo/ ageísmo.

Tabela 11 – Definição sobre Ageísmo

Definição sobre Ageísmo	Frequência	Porcentagem
Estereótipos Etários em processo de R&S/Mercado	8	3,2%
Estereótipos Etários quanto à produtividade de profissionais	9	3,6%
Não mencionado	14	5,6%
Outros	18	7,2%
Preconceito e Discriminação	200	79,7%
Recolocação no Mercado	2	0,8%
Total		100%

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas mostram que os participantes associam os conceitos a ideias de preconceito, discriminação e limitações impostas à pessoa em função da idade no mercado de trabalho. A partir da análise dessas respostas, foram elaboradas categorias temáticas que representam os principais tipos de percepções, como: Preconceito e Discriminação, Estereótipos Etários quanto à produtividade de profissionais, Estereótipos Etários em processo de R&S/Mercado e Recolocação de Mercado, conforme visualiza-se na Tabela 11. Considera-se **Preconceito e Discriminação** – diretamente à noção clássica de ageísmo: o tratamento desigual fundamentado unicamente na idade cronológica, e não em competências, *performance* ou potencial.

Discriminação etária, discriminação generacional, etarismo, idadeísmo ou ainda etarismo é um tipo de discriminação contra pessoas ou grupos baseado na idade (P8).

No meu ponto de vista, são termos impregnados de preconceitos, pois discriminam as pessoas por critérios que não, necessariamente, refletem suas capacidades. Além disso, podem retirar oportunidades de pessoas muito competentes. Entendo que estes conceitos precisam ser combatidos de forma efetiva e constante dentro das organizações (P257).

Os termos representam diferentes formas de discriminação relacionadas à idade, impactando tanto para pessoas mais jovens quanto os mais experientes. Ageísmo: preconceito ligado aos trabalhadores mais velhos. Etarismo: tem alcance mais amplo, englobando qualquer tipo de discriminação etária, contra mais velhos ou contra os mais jovens. Idadismo: termo menos utilizado, carrega um significado semelhante ao etarismo, e pode ser aplicado para descrever barreiras impostas tanto para os mais velhos quanto para os mais jovens (P265).

Outras definições que aparecem nas respostas dos participantes são: **Estereótipos Etários em Processo de R&S/Mercado** – aos estereótipos e crenças preconcebidas sobre certas faixas etárias durante os processos de recrutamento e seleção e no contexto do mercado de trabalho.

Atenção quanto à idade dos candidatos (P185).

Refere-se à questão da dificuldade da inserção e ou manutenção da terceira idade no mercado de trabalho (P3).

Restrição quanto a pessoas 40+ (P13).

E **Estereótipos Etários Quanto à Produtividade de Profissionais** – O tema da produtividade aparece como justificativa recorrente para exclusão, com frases frequentemente encontradas nos depoimentos.

Visão reducionista da capacidade física/intelectual sobre determinada faixa etária (P251).

Teixeira e Andrade (2019) alegam que a sociedade e o mercado de trabalho criam um estereótipo dos indivíduos mais velhos afirmando que a produtividade e o envelhecimento são inversamente proporcionais. Segundo Souza, Matias e Brêtas (2010), a produtividade está ligada à motivação individual do trabalhador para a realização da tarefa e varia em grau de intensidade, conforme a natureza da atividade laboral realizada pelo trabalhador.

Quinby, Wettstein e Giles (2023) descrevem em sua análise que, por sua vez, os empregadores não devem hesitar em empregar trabalhadores mais velhos – Foram encontradas poucas evidências de que esses trabalhadores sejam menos valiosos para seus empregadores do que os trabalhadores mais jovens.

A **Recolocação no Mercado** – Experiências, percepções e obstáculos voltados para o mercado de trabalho.

Os termos sinalizam uma relação entre mercado de trabalho/contratações e a faixa etária da pessoa candidata (P261).

Teixeira e Andrade (2019), porém, afirmam que a parcela idosa da população que busca seu lugar no mercado de trabalho parece carregar consigo uma gama de competências que são pouco consideradas no processo de seleção das organizações. É importante salientar que a colocação do idoso na frente de trabalho não deve ser entendida como assistencialista, e sim como propício para a criação de um ambiente que tenha ganhos tangíveis e intangíveis.

A EY Brasil & Maturi (2023) realizou um novo levantamento, dessa vez com 4.840 pessoas cadastradas em sua base, a respeito de sua visão sobre o mercado de trabalho e sobre si mesmos. A partir das informações dessa pesquisa, foi produzido um estudo com o intuito de evidenciar as barreiras do mercado formal de trabalho para *maturis*.

Os principais resultados da análise da pesquisa da EY Brasil & Maturi (2023) foram:

- 1) Há uma lacuna crescente entre a necessidade de recolocação e o apetite das organizações em recolocar 50+.
- 2) Quase todos os *maturis* buscam recolocação, incluindo aposentados e quem está feliz com sua ocupação atual.
- 3) As pessoas 50+ estão preparados para reingressar no mercado formal de trabalho.
- 4) A postergação da aposentadoria é inevitável.
- 5) Depois de um ano, as empresas não evoluíram no combate ao etarismo.

Outros exemplos de depoimentos importantes e que exemplificam o que está sendo exposto são:

Preconceito ou crença que uma pessoa não possa fazer algo por causa da idade da pessoa (P1).

Discriminação em função da idade (P148).

Preconceito e discriminação com pessoas por conta da idade (P129).

É o preconceito relacionado à idade e/ou geração a qual uma pessoa pertence (P4).

Discriminação etária, discriminação generacional, etarismo, idadeísmo ou ainda etarismo é um tipo de discriminação contra pessoas ou grupos baseado na idade (P5).

Em uma pesquisa realizada em Cambridge, MA, sobre o envelhecimento da força de trabalho americana, Clark e Ritter (2020) relatam que muitas empresas reconhecem que sua força de trabalho está envelhecendo e estão desenvolvendo políticas para acomodar os trabalhadores mais velhos e suas preferências. As empresas parecem seguir um *continuum* de respostas ao envelhecimento da força de trabalho. As reações da empresa incluem programas de educação financeira projetados para apoiar uma força de trabalho multigeracional, como trabalho flexível ou contas de poupança de saúde (HSAs). As empresas manufatureiras são menos propensas a oferecer políticas de trabalho flexíveis, mas também estão oferecendo educação financeira e aconselhamento de aposentadoria para seus trabalhadores idosos. As intervenções de empresas com populações maiores de funcionários idosos incluem novas políticas-piloto e esforços mais abrangentes para modificar as propostas de emprego e de remuneração para atender às necessidades e às preferências dos trabalhadores mais velhos.

À primeira vista, a análise das respostas revela um cenário que parece otimista: quase 90% dos profissionais de Recrutamento & Seleção afirmam conhecer os termos ligados ao ageísmo/etarismo/idadeísmo, porém, ao avançar nas apreciações dos conteúdos das percepções e se debruçar sobre as respostas dos participantes, percebe-se como o significado desses termos, no cotidiano das organizações, permanece restrito a ideias de preconceito e de discriminação mais evidentes. Ficam à margem as manifestações mais complexas e silenciosas, como a naturalização de estereótipos sobre produtividade e as barreiras — muitas vezes invisíveis — para a permanência ou recolocação de pessoas mais velhas no mercado. Os estereótipos contribuem para a formação que preconceitos, que passam a subestimar os valores e as competências das pessoas (seja no âmbito organizacional, seja nas relações sociais) (Brito *et al.*, 2019).

É importante e essencial notar como esse olhar restrito está distante do convite feito por Butler (1989), que instiga a encarar o ageísmo como um fenômeno sistêmico, transversal à cultura, às instituições e às relações interpessoais. Butler (1989, p. 139) ressalta que “[...] o ageísmo permite que a geração mais jovem veja as pessoas mais velhas como diferentes delas mesmas; assim, elas sutilmente deixam de se identificar com seus mais velhos como seres humanos [...]”, chamando atenção para a força dos mitos e estereótipos que por vezes

permanecem abaixo da superfície, mesmo em ambientes formais e “aparentemente” neutros, como o trabalho.

Da mesma forma, Debert e Pulhez (2019) ampliam a compreensão sobre o assunto ao mostrar, em suas reflexões sobre velhice e mundo do trabalho, que a idade opera como marcador social que estrutura desigualdades — constantemente legitimadas por discursos de modernidade e eficiência. Segundo os autores, “[...] o envelhecimento abrange uma multiplicidade de eixos de diferença [...]”, e enfrenta a tendência da “[...] universalização dos valores normativos sobre bem-estar e capacidade humana [...]” (Debert, & Pulhez, 2019, p. 124), simbolizando a necessidade de olhar para o ageísmo para além das definições óbvias, explorando suas raízes culturais e institucionais.

Além disso, a literatura evidencia que atitudes negativas são frequentemente justificadas por estereótipos sobre produtividade ou adoecimento, enquanto aspectos positivos associados aos trabalhadores mais velhos raramente são valorizados (Brito *et al.*, 2019; França *et al.*, 2017; Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016).

Diante do exposto, os relatos e a literatura convergem ao indicar que o ageísmo, ao ser pouco problematizado e frequentemente naturalizado no cotidiano do trabalho, perpetua-se como barreira estrutural para a valorização da experiência, prejudicando tanto o bem-estar dos profissionais mais velhos quanto a inovação nas organizações (Cepellos, & Tonelli, 2017; Brito *et al.*, 2019; França *et al.*, 2017). O desafio imposto à área de RH e à gestão organizacional, portanto, reside não apenas no reconhecimento do fenômeno, mas em sua transformação efetiva por meio de políticas inclusivas e desenvolvimento cultural das empresas. Desse modo, é possível ilustrar o que se diz pelo discurso de um dos participantes:

Basicamente a discriminação baseada na idade de uma pessoa. Isso pode acontecer tanto com os mais jovens quanto com os mais velhos, mais geralmente vemos uma certa aversão a quem já passou dos 50 anos, como se pessoas mais velhas não fossem capazes de aprender, se adaptar ou contribuir de forma relevante. É aquela ideia boba de que só os jovens têm energia e criatividade, enquanto os mais velhos estão "fora do jogo". É aquele jeito de olhar para o mundo onde a gente acha que o nosso próprio grupo, cultura ou região é a melhor de todos (P206).

E outro participante alega o seguinte:

[...] idadeísmo e etarismo se referem a preconceito e discriminação contra pessoas, com base na idade, estão enraizados na cultura e afetam a saúde mental e física das pessoas, ageísmo, é uma forma de traduzir o termo em inglês (P138).

Ainda como forma de trazer a literatura como base, Okuyama e Gomes (2022) relatam que as vantagens de contratar trabalhadores mais velhos são: a experiência que ele consegue trazer e o modo como eles lidam com os conflitos dentro das organizações. Além disso, os trabalhadores mais velhos possuem sabedoria e maturidade profissional para transmitir experiência e conhecimento, tudo isso vindo de uma geração que passou por diversas crises em outras empresas. Em desvantagens, as empresas percebem como é difícil adaptar esses trabalhadores mais velhos sem gerar brigas entre as gerações mais novas, como os ciúmes, e fazer com que todos remem para o mesmo lado se torna um desafio para as organizações. A necessidade de promover locais de trabalho mais favoráveis aos idosos, adaptações de cargos, horários flexíveis e oportunidades de treinamento pode ser considerada uma desvantagem para as organizações, já que poucas empresas se disponibilizam para esse tipo de demanda.

Tendo em vista as considerações pontuadas, é possível identificar que o termo ageísmo ainda não é conhecido atualmente de forma ampla, e muitas vezes, nem mesmo as vítimas o reconhecem, porém as consequências desse preconceito, até então silenciosas, são grandes, afetando questões biopsicossociais do indivíduo (Grilletti *et al.*, 2018).

Portanto, são inúmeras as considerações, e reconhecer o fenômeno, sem compreendê-lo em sua complexidade, é insuficiente para o enfrentamento das desigualdades etárias no contexto organizacional. O desafio vai além do reconhecimento superficial para uma reflexão efetiva.

4.3.2 Percepções sobre o Ageísmo no Ambiente de Trabalho

Na sequência, será discutida a subcategoria dedicada às percepções no ambiente de trabalho. Dessa forma, foram realizadas perguntas no questionário *on-line* a partir da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO), trata-se de um instrumento que tem por objetivo avaliar o ageísmo especificamente no ambiente organizacional. Para a EACO, a análise dos dados foi realizada por meio de testes estatísticos como normalidade, AFE, confiabilidade, AFC, comparação de médias, viés metodológico e validade.

4.3.2.1 Normalidade

O processo de análise estatística iniciou-se com a verificação da normalidade dos dados, uma etapa essencial para garantir a aplicabilidade de técnicas multivariadas paramétricas. Nesse

sentido, foram analisadas todas as variáveis numéricas incluídas nas análises subsequentes. A base de dados utilizada neste estudo compreende um total de 14 variáveis dessa natureza que representam a escala de ageísmo nas organizações.

Para avaliar a aderência à distribuição normal, foi empregado o Teste de Kolmogorov-Smirnov, método recomendado para amostras superiores a 50 observações, conforme indicado por Pestana e Gageiro (2000).

Os resultados obtidos nessa análise estão apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 – Teste de Kolmogorov-Smirnov

Questão	Estatística	Sig.
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	0,254	0,000
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	0,296	0,000
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	0,301	0,000
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	0,281	0,000
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	0,296	0,000
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	0,300	0,000
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	0,286	0,000
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	0,286	0,000
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	0,210	0,000
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	0,287	0,000
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	0,255	0,000
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	0,217	0,000
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	0,278	0,000
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	0,256	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da Tabela 12 revela que nenhum dos indicadores analisados apresenta distribuição normal, considerando que todas as hipóteses nulas foram rejeitadas, com valores p iguais a 00,000 para cada uma das variáveis avaliadas.

Diante desse resultado, torna-se necessário que todas as técnicas de análise multivariada utilizadas na etapa de análise de dados desta dissertação sejam apropriadas para conjuntos de dados que não satisfazem ao pressuposto de normalidade.

4.3.2.2 Common Method Bias

A etapa subsequente no tratamento dos dados consiste na verificação da possível existência do Common Method Bias (CMB), também conhecido como viés metodológico comum.

O Common Method Bias refere-se a uma distorção que pode ocorrer nos resultados de pesquisas quantitativas quando os mesmos indivíduos respondem a itens relacionados a diferentes construtos — por exemplo, crenças, atitudes, intenções comportamentais e até mesmo comportamentos observados ou autorrelatados. Nesse contexto, os respondentes podem, de forma consciente ou inconsciente, fornecer respostas que pareçam coerentes entre si, ainda que essa coerência não represente relações reais entre os construtos avaliados.

Essa tendência pode resultar em um aumento artificial da variância explicada pelos fatores, gerando superestimação dos índices de validade convergente e comprometendo a capacidade de os construtos representarem adequadamente seus conceitos teóricos subjacentes. Ademais, esse viés pode elevar as cargas fatoriais e as comunalidades dos indicadores, bem como inflacionar as correlações entre os construtos, aumentando artificialmente os coeficientes de caminho estimados, que, neste estudo, correspondem aos resultados dos testes de hipóteses.

Para mitigar os efeitos do CMB, foram adotadas estratégias tanto na fase de coleta de dados quanto na análise estatística. Na primeira delas, foram utilizadas técnicas de elaboração de questionários que minimizam a ocorrência desse tipo de viés. Os participantes foram informados sobre a importância de suas respostas e orientados a preencher o instrumento com atenção e seriedade. Além disso, as questões relativas à intenção comportamental foram posicionadas no final do formulário, reduzindo a probabilidade de interferência sistemática nas respostas anteriores.

Na esfera estatística, foi realizado o teste mais difundido na literatura para verificar a presença do CMB: o Harman's Single-Factor Test, conforme descrito por Fuller *et al.* (2016). Esse método consiste em aplicar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) considerando todos os indicadores dos construtos do modelo hipotético, configurada para extrair apenas um único fator. O critério utilizado para avaliar a influência do CMB é o percentual de variância explicada por esse fator. Valores acima de 50% sugerem a presença de viés significativo, enquanto valores abaixo indicam que o CMB não representa uma ameaça relevante para a validade dos resultados (Fuller *et al.*, 2016; Podsakoff *et al.*, 2003).

No presente estudo, a análise fatorial realizada com essa configuração apresentou uma variância explicada pelo primeiro fator igual a 30,48%. Assim, com base nesse resultado, pode-se concluir que o Common Method Bias não afeta significativamente a amostra utilizada nesta pesquisa.

4.3.2.3 Estatística Descritiva

A Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO), desenvolvida e validada no Brasil (Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016; França *et al.*, 2017), destaca-se como ferramenta robusta composta de duas dimensões: negativa e positiva. A primeira avalia a presença de estereótipos depreciativos sobre trabalhadores mais velhos, enquanto a segunda identifica atributos percebidos como vantajosos nessa mesma população. O uso dessa escala permitiu analisar tanto os preconceitos explícitos quanto os estereótipos favoráveis, fornecendo um panorama abrangente do fenômeno no contexto das empresas Brasileiras.

A dimensão negativa da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) reflete a manifestação de estereótipos e preconceitos depreciativos em relação aos trabalhadores mais velhos no ambiente de trabalho. Esses estereótipos fazem com que haja associação da idade avançada a menor produtividade, maior propensão ao absenteísmo, dificuldades cognitivas, adoecimento e menor adaptabilidade às exigências organizacionais (França *et al.*, 2017; Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016). A seguir apresenta-se a consolidação das respostas nessa dimensão.

Tabela 13 – Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	Discordo Totalmente	72	25,5%
	Discordo	126	44,7%
	Neutro	66	23,4%
	Concordo	16	5,7%
	Concordo Totalmente	2	0,7%
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	Discordo Totalmente	74	26,2%
	Discordo	149	52,8%
	Neutro	43	15,2%
	Concordo	14	5,0%
	Concordo Totalmente	2	0,7%
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	Discordo Totalmente	137	48,6%
	Discordo	118	41,8%
	Neutro	23	8,2%
	Concordo	4	1,4%
	Concordo Totalmente	0	0%
	Discordo Totalmente	74	26,2%
	Discordo	143	50,7%

Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	Neutro	52	18,4%
	Concordo	10	3,5%
	Concordo Totalmente	3	1,1%
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	Discordo Totalmente	76	27,0%
	Discordo	150	53,2%
	Neutro	40	14,2%
	Concordo	15	5,3%
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	Concordo Totalmente	1	0,4%
	Discordo Totalmente	47	16,7%
	Discordo	143	50,7%
	Neutro	72	25,5%
	Concordo	19	6,7%
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	Concordo Totalmente	1	0,4%
	Discordo Totalmente	45	16,0%
	Discordo	121	42,9%
	Neutro	75	26,6%
	Concordo	37	13,1%
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	Concordo Totalmente	4	1,4%
	Discordo Totalmente	65	23,0%
	Discordo	147	52,1%
	Neutro	63	22,3%
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	Concordo	5	1,8%
	Concordo Totalmente	2	0,7%
	Discordo Totalmente	54	19,1%
	Discordo	129	45,7%
Total Geral	Neutro	80	28,4%
	Concordo	19	6,7%
	Concordo Totalmente	0	0%
		282	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 13, no presente estudo, observa-se um alto índice de discordância dos respondentes perante tais afirmações negativas, indicando uma recusa explícita da ideia de que os trabalhadores idosos sejam necessariamente menos capazes ou produtivos. Ressalta-se que o mais assinalado para todos os nove itens desse construto é a opção “discordo”. Essa opção em conjunto com a opção “discordo totalmente” representa mais da metade de todas as respostas para as afirmativas desse construto, e para alguns indicadores, somente a opção “discordo” representa mais de 50% do total de respostas.

Os resultados mostram que os participantes discordam fortemente de que os trabalhadores mais idosos são menos produtivos e de que a saúde atrapalha o seu desempenho, além de aspectos comportamentais como absenteísmo. Esse resultado sugere que, ao menos no discurso, os profissionais parecem reconhecer a inadequação desses estigmas, convergindo com achados anteriores que apontam um avanço na consciência sobre o ageísmo nas organizações brasileiras (Helal, Nóbrega, & Lima, 2021).

A dimensão positiva da EACO capta a presença de estereótipos positivos e favoráveis em relação aos trabalhadores mais velhos, valorizando atributos como persistência, comprometimento, experiência, resiliência e habilidades para lidar com pressão e resolver problemas (França *et al.*, 2022; Seidl, & Hanashiro, 2021).

Tabela 14 – Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Positiva

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	Discordo Totalmente	13	4,6%
	Discordo	17	6,0%
	Neutro	52	18,4%
	Concordo	140	49,6%
	Concordo Totalmente	60	21,3%
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	Discordo Totalmente	15	5,3%
	Discordo	26	9,2%
	Neutro	47	16,7%
	Concordo	126	44,7%
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	Concordo Totalmente	68	24,1%
	Discordo Totalmente	15	5,3%
	Discordo	47	16,7%
	Neutro	92	32,6%
	Concordo	99	35,1%
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho	Concordo Totalmente	29	10,3%
	Discordo Totalmente	11	3,9%
	Discordo	32	11,3%
	Neutro	57	20,2%
	Concordo	133	47,2%
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	Concordo Totalmente	49	17,4%
	Discordo Totalmente	14	5,0%
	Discordo	41	14,5%
	Neutro	93	33,0%
	Concordo	103	36,5%
Total Geral	Concordo Totalmente	31	11,0%
		282	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

O construto Ageísmo no Contexto Organizacional – dimensão positiva – apresenta em geral um alto nível de concordância em relação às suas afirmativas. Portanto, os dados coletados apontam para uma elevada concordância dos respondentes com essas características positivas, evidenciando que os profissionais reconhecem e valorizam competências adquiridas com o tempo e a trajetória profissional (Tabela 14). Esse padrão é compatível com estudos nacionais, que ressaltam o papel dos trabalhadores mais velhos como detentores de conhecimento tácito e estabilidade emocional em ambientes organizacionais (Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016). No entanto, a literatura também destaca que tais visões benevolentes podem, eventualmente, limitar as oportunidades dos idosos ao restringi-los a papéis tradicionais e reforçar ideias cristalizadas sobre envelhecimento e trabalho (França *et al.*, 2021).

Primeiramente, deve-se registrar que o item mais assinalado para todos os cinco indicadores desse construto é a opção “concordo”. Essa opção em conjunto com a opção “concordo totalmente” representa mais da metade de todas as respostas para os itens “Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens”; “Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens” e “Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho”.

Mesmo para os outros dois indicadores, “De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho” e “Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens”, as opções “discordo totalmente” e “discordo” representam valores bem pequenos proporcionalmente às opções de concordância. Para essas duas afirmativas, a opção “neutro” possui valores relevantes também, com cerca de um terço (33%) da preferência dos respondentes.

Isso significa que a maioria dos participantes concorda que os idosos são mais comprometidos, mais persistentes e conseguem lidar melhor com mais pressões no trabalho. Apesar de não ser a maioria, o maior grupo de respondentes considera que os trabalhadores mais idosos têm mais conhecimento do trabalho e que possuem habilidades para resolver problemas do que os mais jovens. Esse grupo é muito maior do que os que discordam ou discordam totalmente dessa afirmativa.

4.3.2.4 Unidimensionalidade

A verificação da unidimensionalidade dos construtos pode ser realizada por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE), um procedimento estatístico amplamente utilizado para validar a estrutura fatorial de instrumentos de mensuração. Essa análise desempenha um papel fundamental na consolidação empírica dos construtos definidos teoricamente durante a etapa exploratória da pesquisa, com base nos dados coletados por meio de questionários.

Para que os resultados da AFE sejam confiáveis, é necessário observar alguns pressupostos básicos. O primeiro diz respeito ao grau de correlação entre os itens que compõem cada construto. Para tanto, espera-se que a maioria dessas variáveis apresente associações lineares significativas, com coeficientes iguais ou superiores a 0,30, conforme indicado por Hair *et al.* (2009).

O segundo pressuposto refere-se ao Teste de Esfericidade de Bartlett, cujo p-valor deve ser inferior a 0,05 (Malhotra, 2011; Morgan, & Griego, 1998).

O terceiro critério a ser atendido envolve o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mede a adequação da amostra (MSA). Para escalas exploratórias, o valor mínimo aceitável é 0,60, enquanto, para escalas já testadas, o mínimo recomendado é 0,70 (Hair *et al.*, 2009).

Quanto à técnica de extração dos fatores, optou-se pelo método de Componentes Principais, considerado especialmente adequado para avaliar a unidimensionalidade dos construtos de forma individual (Hair *et al.*, 2009).

Caso a análise revele a presença de múltiplos fatores em algum construto, será aplicada uma rotação ortogonal utilizando o método Varimax. Essa abordagem visa a facilitar a interpretação dos fatores extraídos, bem como identificar os itens que mais contribuem para cada dimensão.

Os resultados obtidos relativos ao construto Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa – são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 – AFE para o construto Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa

Indicadores	Carga Fatorial Fator 1	Carga Fatorial Fator 2
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	0,715	0,303
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	0,839	0,150
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho	0,697	0,153
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração	0,195	0,645
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas	0,702	0,281
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	0,215	0,763
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	0,399	0,462
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	0,541	0,494
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos	0,168	0,814
Variância Extraída	56,60%	Variância Extraída
KMO	0,866	KMO
	χ^2	819,226
Teste de Esfericidade de Bartlett	df	36
	Sig.	0,000

Nota: Dados da matriz rotativa a partir do método Varimax.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 15, é possível verificar que o construto EACO – Negativo é formado por duas dimensões ou fatores.

O Fator 1 é formado pelos seguintes indicadores:

- a) Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.
- b) Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.
- c) Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.
- d) Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.

O Fator 2 é formado pelos seguintes indicadores:

- a) Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.
- b) Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.
- c) Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.

Há de se considerar ainda que dois indicadores “O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores” e “Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens” possuem cargas fatoriais significativas nos dois fatores. Por isso, optou-se em retirar esses indicadores das análises subsequentes.

Considerando o conteúdo dos indicadores de cada um dos dois fatores gerados a partir da análise fatorial exploratória, optou-se por denominar o Fator 1 como EACO – dimensão negativa idosos – e o Fator 2 como EACO – dimensão negativa jovens.

A seguir são realizadas análises fatoriais exploratórias para cada um dos dois construtos formados (EACO – dimensão negativa idosos e EACO – dimensão negativa jovens).

Assim, a Tabela 16 apresenta os resultados alcançados para o construto EACO – dimensão negativa idosos.

Tabela 16 – AFE para o construto Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa Idosos

Indicadores	Carga Fatorial	Comunalidade
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	0,795	0,632

Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	0,843	0,711
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	0,717	0,514
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	0,772	0,596
Variância Extraída		61,31%
KMO		0,774
	χ^2	320,325
Teste de Esfericidade de Bartlett	df	6
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 16, verifica-se que o construto EACO – Dimensão Negativa Idosos é formado por somente um fator ou dimensão.

Outros aspectos a serem considerados são os pressupostos para que os resultados da análise fatorial exploratória possam ser considerados válidos. Verificou-se que todas as seis correlações possíveis entre os quatro indicadores restantes do construto são estatisticamente significativas. Além disso, o valor do Teste de Esfericidade de Bartlett possui o p-valor igual a 0,000. O valor do Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que deve apresentar idealmente valores de pelo menos 0,700 – e que valores de 0,600 são aceitos por alguns autores. Por conseguinte, todos os pressupostos foram atendidos (Hair *et al.*, 2009).

No caso da variância explicada pelo construto, esse valor é muito superior a 60%, o que também se configura como um valor adequado (Hair *et al.*, 2009).

Por fim, todos os valores das cargas fatoriais e das comunalidades são superiores aos seus valores de referências de 0,700 e de 0,500, respectivamente.

A próxima etapa da análise de dados é relativa à análise do construto EACO – Dimensão Negativa Jovens (Tabela 17).

Tabela 17 – AFE para o construto Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa Jovens

Indicadores	Carga Fatorial	Comunalidade
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	0,714	0,510
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	0,828	0,686
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	0,820	0,672
Variância Extraída		62,27%
KMO		0,646

	X^2	153,779
Teste de Esfericidade de Bartlett	df	3
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma que ocorreu com o construto anterior, o construto EACO – Dimensão Negativa Jovens é unidimensional, sendo formado por somente uma dimensão.

Para que os resultados sejam considerados adequados, é necessário que alguns pressupostos sejam atendidos. Os resultados mostram que todos eles foram atendidos, pois o p-valor do Teste de Esfericidade de Bartlett é igual a 0,000. Além disso, o valor do Teste KMO é superior ao mínimo recomendado de 0,600. Há necessidade de se ressaltar ainda que todas as três correlações possíveis entre os três indicadores são estatisticamente significativas.

Outro aspecto analisado são os valores para as cargas fatoriais e para as comunalidades, os quais estão acima dos valores mínimos recomendados de 0,700 e de 0,500, respectivamente (Hair *et al.*, 2009). Há ainda o valor da variância explicada de pouco mais de 62%, o que também é superior ao valor de referência de 60%.

O segundo construto trata dos aspectos positivos relacionados ao ageísmo no contexto organizacional, cujos resultados estão presentes na Tabela 18.

Tabela 18 – AFE para o construto Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Positiva

Indicadores	Carga Fatorial	Comunalidade
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	0,727	0,529
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	0,784	0,615
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	0,764	0,584
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	0,822	0,675
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	0,824	0,680
Variância Extraída		61,66%
KMO		0,814
	X^2	572,297
Teste de Esfericidade de Bartlett	df	10
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao construto EACO – Positivo, verificou-se que ele formou somente um fator. Além disso, os valores para a carga fatorial e para a comunalidade estão acima dos parâmetros de 0,500 para a comunalidade e de 0,700 para a carga fatorial.

O valor da variância extraída é um pouco acima do mínimo considerado de 60%. Verificou-se também que todos os pressupostos foram satisfeitos, pois as dez correlações que existem entre os cinco indicadores desse construto são estatisticamente significativas, e os valores para o KMO e para o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentam valores adequados.

4.3.2.5 Confiabilidade

Foram identificados os construtos unidimensionais, sendo assim, avança-se para uma nova etapa da análise dos dados: a verificação da confiabilidade das escalas empregadas na mensuração dos construtos que compõem o modelo hipotético proposto nesta dissertação.

A confiabilidade de uma escala refere-se à consistência interna dos seus itens, ou seja, à capacidade de o instrumento discriminar respostas distintas entre indivíduos que possuem diferentes níveis de percepção ou opinião em relação ao construto avaliado.

Uma das medidas mais utilizadas para estimar essa consistência é o coeficiente Alfa de Cronbach (A.C.), cujo valor teórico oscila entre 0 e 1. Embora não haja um consenso absoluto quanto aos valores mínimos aceitáveis, recomenda-se, de forma geral, que o alfa apresente magnitude superior a 0,700 para indicar uma boa confiabilidade. Em estudos exploratórios, entretanto, pode-se considerar como aceitável um valor entre 0,600 e 0,700, especialmente quando a escala ainda se encontra em fase de desenvolvimento e de ajustes. Por outro lado, coeficientes muito elevados — superiores a 0,950 — podem sinalizar problemas relacionados à dimensionalidade, como a inclusão excessiva de itens ou a presença de indicadores redundantes (Pestana, & Gageiro, 2000; Hair *et al.*, 2009; Morgan, & Griego, 1998).

Na Tabela 19, é possível encontrar os valores calculados para o Alfa de Cronbach, bem como as estimativas obtidas ao excluir cada item individualmente dos respectivos construtos, visando identificar possíveis contribuições negativas para a consistência interna da escala.

Tabela 19 – Valores do Alpha de Cronbach dos construtos sobre ageísmo nas organizações

Construto	Indicador	A. C.	A. C. se indicador for retirado
Ageísmo no Contexto	Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	0,788	0,729

Construto	Indicador	A. C.	A. C. se indicador for retirado
Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa_Velhos	Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.		0,692
	Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.		0,774
Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa_Jovens	Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.		0,742
	Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.		0,703
Organizacional (EACO) – Dimensão Negativa_Jovens	Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	0,695	0,538
	Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.		0,556
Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) – Dimensão Positiva	Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.		0,828
	Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	0,844	0,812
Organizacional (EACO) – Dimensão Positiva	De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.		
		Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	
	Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.		0,798

Nota: A. C. significa Alpha de Cronbach.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos, apresentados na Tabela 19, mostram que os valores alcançados para o valor do Alpha de Cronbach podem ser considerados adequados, e que, por isso, as três escalas utilizadas para mensurar os indicadores são confiáveis.

A coluna que representa a retirada dos itens mostra que essa retirada de poucos indicadores é capaz de melhorar o valor do Alpha de Cronbach de forma substancial. Como o objetivo não é o de alcançar o maior valor possível para o Alpha de Cronbach e sim utilizar escalas confiáveis, nenhum desses indicadores foi excluído.

A partir dos resultados obtidos, pode-se afirmar que todos os construtos possuem confiabilidade e, portanto, indivíduos com opiniões diversas vão apresentar resultados diferentes.

4.3.2.6 Validade Convergente

Após a verificação da confiabilidade das escalas utilizadas na mensuração dos construtos teóricos, torna-se indispensável proceder à análise de sua validade convergente. Esse tipo de validade refere-se à capacidade dos indicadores em refletir de forma consistente o construto subjacente, evidenciando que os itens associados a uma mesma dimensão estão fortemente relacionados entre si e representam coerentemente um único conceito teórico.

Um critério fundamental para a validade convergente é a existência de elevada correlação entre os indicadores que compõem a escala, o que demonstra consistência interna e convergência na mensuração do construto em questão (Hair *et al.*, 2009; Malhotra, 2011; Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991).

Dois principais indicadores são utilizados para avaliar a validade convergente: a Variância Média Extraída (AVE) e a Confiabilidade Composta (CC).

O primeiro, a Variância Média Extraída (AVE), deve apresentar valor mínimo recomendado de 0,500. Esse índice é calculado com base nos quadrados das cargas fatoriais padronizadas dos indicadores e expressa a proporção da variância explicada pelo construto em relação ao total da variância observada nos seus respectivos itens (Hair *et al.*, 2009).

Já a Confiabilidade Composta (CC), por sua vez, deve atingir valores iguais ou superiores a 0,700. Esse coeficiente mede a consistência interna da escala, considerando tanto as cargas fatoriais quanto os erros de medição associados aos itens que compõem o construto, sendo, portanto, um indicador mais robusto que o Alfa de Cronbach para fins de avaliação da precisão da medida (Hair *et al.*, 2009).

Os resultados referentes aos índices AVE e CC obtidos para os construtos analisados estão apresentados na Tabela 20.

Tabela 20 – Valores da AVE e da CC

Construtos	AVE	CC
EACO – Dimensão Positiva	0,52	0,84
EACO – Dimensão Negativa Idoso	0,50	0,80
EACO – Dimensão Negativa Jovem*	0,45	0,70
EACO – Dimensão Negativa Jovem	0,54	0,70

Nota: *como o valor da AVE ficou abaixo do valor mínimo recomendado, optou-se por retirar o indicador com a menor carga fatorial (EACO4) “Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração” e realizou-se novo cálculo da AVE. E retirou-se esse indicador dos cálculos futuros.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se os resultados presentes na Tabela 20, verifica-se que somente o construto EACO – Dimensão Negativa Jovem não alcançou o valor mínimo de 0,500 para a AVE.

No primeiro cálculo da AVE e da CC, os resultados ficaram dos valores de referência para esses indicadores. Como o construto é formado por três indicadores, optou-se por retirar

aquele que apresentou o menor valor para a carga fatorial. Assim, foi retirado o indicador EACO4 (“Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração”). Os valores tanto da AVE quanto da CC apresentaram melhorias, mas ainda não suficiente para atender aos critérios de 0,500 para a AVE e de 0,700 para a CC. Essa nova versão do construto ficou formada por dois indicadores (EACO7 e EACO14).

Os resultados para os outros construtos, considerando tanto a AVE quanto a CC, indicam que todos os construtos possuem validade convergente.

4.3.2.7 Validade Discriminante

Na etapa de análise psicométrica do modelo hipotético testado nesta tese, destaca-se a importância da verificação da validade discriminante entre os construtos teóricos. Esse tipo de validade visa a assegurar que os construtos presentes no modelo sejam empiricamente distintos entre si, mesmo que compartilhem alguma variância comum.

O propósito da validade discriminante é confirmar que os indicadores associados a um determinado construto apresentam maior associação interna com esse construto do que com outros presentes no modelo (Hair *et al.*, 2009; Kline, 2005; Malhotra, 2011; Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991). Dessa forma, dois construtos são considerados discrimináveis quando suas relações intercorrelacionais são relativamente fracas, evidenciando que cada um representa um fenômeno teórico distinto.

Para avaliar a validade discriminante, utiliza-se como critério principal a comparação entre a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto e os coeficientes de correlação entre todos os pares de construtos do modelo. A raiz quadrada da AVE deve ser superior ao valor da correlação estimada entre dois construtos quaisquer, garantindo que a variância explicada dentro de cada construto seja maior do que a variância compartilhada entre eles (Hair *et al.*, 2009).

Além disso, outro critério adotado na literatura refere-se ao limite máximo aceitável para as correlações entre os construtos. Mesmo que a raiz quadrada da AVE atenda ao critério anterior, uma correlação superior a 0,85 entre dois construtos pode indicar multicolinearidade elevada, comprometendo a distinção empírica entre eles e sugerindo a possibilidade de sobreposição conceitual (Anderson, & Gerbing, 1988).

Os resultados da análise da validade discriminante são apresentados na Tabela 21, na qual os construtos estão dispostos nas linhas e colunas da matriz, representando os coeficientes de correlação calculados entre cada par de dimensões teóricas.

Tabela 21 – Valor das correlações e da raiz quadrada da A.V.E.

	Positivo	Negativo Idoso	Negativo Jovem
Positivo	0,721		
Negativo Idoso	0,147	0,707	
Negativo Jovem	0,138	0,655	0,735

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores que estão na diagonal principal e estão em negrito são os valores da raiz quadrada da AVE do respectivo construto.

Os resultados mostram que a validade discriminante foi alcançada entre os três construtos, não havendo, portanto, duplicidade de conceitos e de construtos no modelo da Escala de Ageísmo no Contexto das Organizações.

4.3.2.8 Validade Nomológica – Análise Fatorial Confirmatória

A próxima fase da análise dos dados consiste na avaliação da validade nomológica das relações entre as dimensões da escala de EACO. Após concluir todas as etapas anteriores — como a verificação da unidimensionalidade, a análise da confiabilidade dos instrumentos, além da validade convergente e discriminante — passa-se então para a análise da validade nomológica. Seu objetivo é investigar se as relações causais propostas no modelo teórico desenvolvido na dissertação estão de fato apoiadas pelos dados empíricos, bem como confirmar ou rejeitar as hipóteses levantadas.

Dessa forma, essa etapa busca comprovar as conexões entre os construtos teóricos postulados e verificar se a estrutura causal do modelo hipotético está alinhada com a realidade observada (Malhotra, 2011). Em outras palavras, analisa-se se o arcabouço teórico concebido encontra respaldo nos resultados obtidos empiricamente.

Para esse tipo de análise, utiliza-se uma técnica estatística multivariada conhecida como Modelagem de Equações Estruturais (SEM) que corresponde a realizar a análise fatorial confirmatória. Essa abordagem integra elementos da análise fatorial exploratória e da regressão linear múltipla, permitindo estimar simultaneamente dois aspectos: os coeficientes das relações entre variáveis independentes e dependentes (representados pelos caminhos do modelo causal) e as cargas fatoriais entre os indicadores observáveis e seus respectivos construtos latentes.

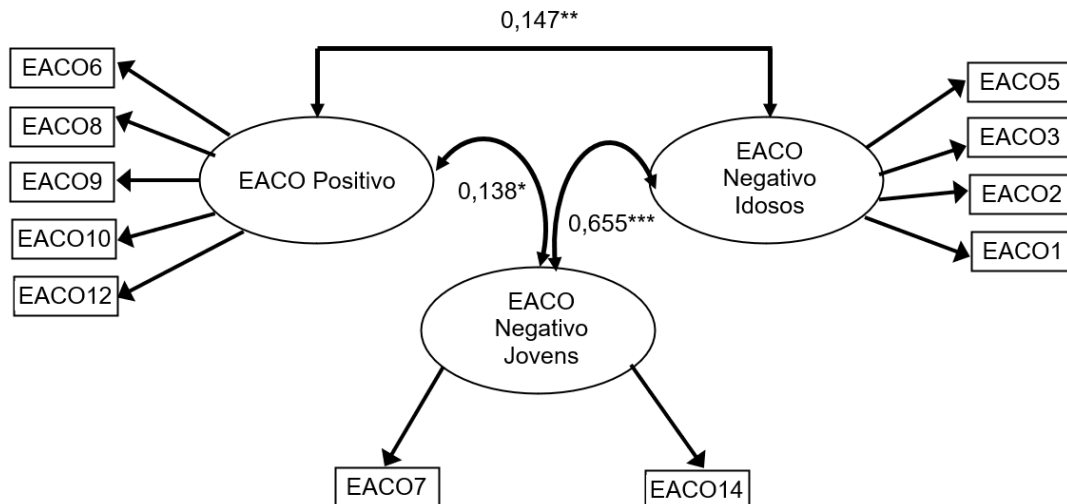
Com isso, é possível testar de maneira integrada todas as relações propostas no modelo teórico, que geralmente são expressas por meio de hipóteses de causa e efeito, permitindo, assim, avaliar se há suporte para a validade nomológica. No caso dessa dissertação, serão

avaliadas as relações entre as dimensões da EACO dos construtos, bem como os índices de ajuste do modelo testado (Hair *et al.*, 2009; Kline, 2005).

Um ponto importante a ser considerado refere-se ao método de estimação adotado. Como a amostra utilizada não segue uma distribuição normal, optou-se por um método de estimação que seja robusto diante dessa violação. Nesse contexto, foi escolhido o método de estimação Generated Least Squares (GLS), reconhecido como um método de estimação adequado mesmo quando os pressupostos de normalidade não são plenamente satisfeitos (Hair *et al.*, 2009).

Os resultados obtidos a partir da aplicação da Modelagem de Equações Estruturais são apresentados, de forma visual e numérica, na Figura 7 e na Tabela 22.

Figura 7 – Análise fatorial confirmatória, Escala de ageísmo no contexto das organizações



Nota: ***indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,001. **indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,05. *indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,1. NS indica que a relação não é estatisticamente significativa.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos valores das cargas fatoriais dos indicadores de cada um dos seus construtos, os resultados são apresentados na Tabela 22.

Tabela 22 – Valores das cargas fatoriais dos indicadores de cada um dos seus construtos

Indicador	Construto	Carga Fatorial	Significância
EACO6	EACO Dimensão Positiva	0,699	***
EACO8	EACO Dimensão Positiva	0,768	***
EACO9	EACO Dimensão Positiva	0,746	***
EACO10	EACO Dimensão Positiva	0,802	***
EACO12	EACO Dimensão Positiva	0,780	***
EACO1	EACO Dimensão Negativa_ Idosos	0,725	***
EACO2	EACO Dimensão Negativa_ Idosos	0,784	***

Indicador	Construto	Carga Fatorial	Significância
EACO3	EACO Dimensão Negativa_ Idosos	0,628	***
EACO5	EACO Dimensão Negativa_ Idosos	0,701	***
EACO7	EACO Dimensão Positiva_ Idosos	0,734	***
EACO14	EACO Dimensão Positiva_ Idosos	0,742	***

Nota: *** indica que a relação é estatisticamente significativa em nível de 0,001.

Fonte: Dados da pesquisa

Outro aspecto considerado nesta análise são os índices de ajuste, os quais são utilizados para verificar se o modelo testado pode ser considerado como “válido ou não”.

Nessa dissertação, utiliza-se os índices do X^2/df (Qui-quadrado Normado), o índice da qualidade do ajuste (GFI), o índice ajustado da qualidade do ajuste (AGFI) e a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA).

A Tabela 23 apresenta os resultados obtidos juntamente com seus respectivos valores de referência.

Tabela 23 – Índices de ajuste das escalas de EACO

Índice de ajuste	Valor obtido	Valor de referência (Hair <i>et al.</i>, 2009)
X^2/df	1,89	>1 até 3 e para modelos mais complexos até 5
GFI	0,95	$\geq 0,90$
AGFI	0,92	$\geq 0,90$
RMSEA	0,06	$> 0,03$ e $< 0,08$

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 23 mostram que o modelo formado pelas dimensões das escalas de EACO possuem bons níveis de ajuste, confirmando a validade desse modelo.

4.3.2.9 Comparação de Médias

Esta seção é a responsável por apresentar os resultados das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo Contexto Educacional (EACO).

Primeiramente são apresentados os valores das médias de cada um dos 14 indicadores, dividindo os resultados entre mulheres e homens. Os resultados são apresentados na Tabela 24.

Tabela 24 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação ao sexo do respondente

Indicador do EACO	Feminino	Masculino	Diferença
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	2,09	2,21	-0,12

Indicador do EACO	Feminino	Masculino	Diferença
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	1,99	2,11	-0,12
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	1,62	1,66	-0,04
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	1,99	2,17	-0,18
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	1,96	2,11	-0,15
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	3,77	3,77	0,0
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	2,26	2,11	0,15
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	3,73	3,72	0,01
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	3,28	3,28	0,0
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	3,64	3,57	0,07
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	2,36	2,64	-0,28
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	3,34	3,32	0,02
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	2,05	2,04	0,01
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	2,21	2,32	-0,11

Nota: Considera-se que a média pode apresentar valores entre 1 e 5 pontos.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 24 mostram que as diferenças das médias entre homens e mulheres são bem pequenas. Para alguns indicadores, esses valores são idênticos. Além disso, existe uma pequena predominância de valores superiores para os homens em relação às mulheres, mas também existem indicadores nos quais os valores para as mulheres são superiores.

O indicador que apresenta a maior diferença entre homens e mulheres é “O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores”, com uma diferença de 0,28. Todos os outros indicadores apresentam diferenças abaixo de 0,2.

Na próxima etapa, o objetivo é descobrir se as diferenças encontradas nas médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional são realmente significativas ou não quando são comparadas as respostas de homens e mulheres. Ou seja, pretende-se saber se essas diferenças não aconteceram por acaso, mas se representam uma tendência real entre os grupos.

Como a análise mostrou que os dados não têm uma distribuição normal, optou-se por usar o Teste de Mann-Whitney para essa comparação. Ele é um teste estatístico não

paramétrico, muito adequado para situações em que a suposição de normalidade não é satisfeita. Funciona como uma alternativa ao Teste T independente, especialmente útil quando se trabalha com duas amostras independentes que não seguem uma distribuição normal (Hair *et al.*, 2009). Por isso, esse será o método utilizado para comparar as percepções dos participantes sobre o ageísmo no ambiente de trabalho. A Tabela 25 exhibe os resultados alcançados.

Tabela 25 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação ao sexo do respondente

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	5679,500	0,439 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	5628,500	0,367 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	6061,500	0,988 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	5532,500	0,276 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	5832,500	0,628 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	6062,500	0,990 ^{NS}
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	5658,500	0,405 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	5948,500	0,812 ^{NS}
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	6024,500	0,932 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	5897,000	0,733 ^{NS}
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	5192,500	0,084 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	5976,500	0,857 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	5782,000	0,558 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	5548,500	0,299 ^{NS}

Nota: *** significativo em nível < 0,001; ** significativo em nível < 0,01; * significativo em nível < 0,05; NS não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 25, verifica-se que para todos os indicadores, a diferença entre homens e mulheres não é estatisticamente significativa em nível de 0,05. Existe uma diferença “marginal” de 0,1 para o indicador “O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores”, o qual é maior para os homens do que para as mulheres”.

A próxima etapa da análise de dados foca na diferença em relação à idade dos respondentes. Assim, foram realizadas as mesmas análises que foram aplicadas para homens e

mulheres, mas agora tem-se a apresentação dos resultados considerando os mais novos e os mais velhos. Assim, o banco de dados foi ordenado em ordem ascendente de acordo com a idade dos participantes e, em seguida, dividiu-se a amostra em dois grupos de tamanho idênticos, formando uma metade com os respondentes mais jovens e a outra metade com os respondentes mais velhos. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 26.

Tabela 26 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de mais jovens e de mais velhos de respondentes

Indicador do EACO	Mais Jovens	Mais Velhos	Diferença
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	2,27	1,96	0,31
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	2,15	1,87	0,28
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	1,65	1,60	0,05
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	2,18	1,87	0,31
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	2,09	1,89	0,20
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	3,65	3,89	-0,24
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	2,30	2,17	0,13
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	3,67	3,79	-0,12
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	3,11	3,46	-0,35
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	3,45	3,80	-0,35
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	2,45	2,38	0,07
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	3,11	3,57	-0,46
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	2,12	1,98	0,14
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	2,31	2,14	0,17

Nota: Considera-se que a média pode apresentar valores entre 1 e 5 pontos.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao contrário do que ocorreu com as diferenças entre homens e mulheres, as diferenças sobre a EACO são bem maiores entre a metade dos respondentes mais jovens em comparação com a outra metade de respondentes mais velhos.

Os indicadores “Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens”, “De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho” e “Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com

pressões no trabalho” são aqueles que apresentam as maiores diferenças entre os mais jovens e os mais velhos (0,46, 0,35 e 0,35, respectivamente), sempre com o maior valor relacionado à amostra formada pelos respondentes mais velhos, que representam um maior nível de concordância em relação à afirmativa do indicador em comparação com a amostra formada pelos respondentes mais jovens.

Ao analisar ainda a Tabela 26, é possível verificar que os valores positivos da coluna “diferença” representam um maior nível de concordância dos mais jovens em relação às afirmativas da escala EACO.

Assim, verifica-se que as frases negativas sobre os mais idosos possuem um maior nível de concordância em relação aos mais jovens. O inverso ocorre quando os itens da escala avaliam de forma positiva os trabalhadores mais velhos. Portanto, existe uma diferença entre as percepções daqueles mais jovens e mais idosos em relação aos itens que formam a escala EACO. A ignorância ou o menosprezo entre diferentes faixas etárias é uma consequência da perda de oportunidades de interação intergeracional na sociedade contemporânea (Moragas Moragas, 2014).

Para verificar se essas diferenças entre as percepções dos respondentes mais jovens e mais idosos, foi feito o Teste de Comparação de Médias de Mann-Whitney. Os resultados são apresentados pela Tabela 27.

Tabela 27 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de mais jovens e de mais velhos de respondentes

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	8108,500	0,004**
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	8266,000	0,007**
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	9700,500	0,697 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	8112,000	0,004**
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas	8669,500	0,041*
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	8272,500	0,009**
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	9016,000	0,143 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	9264,000	0,295 ^{NS}
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	7951,500	0,002**
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	7725,500	0,001**
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	9485,500	0,483 ^{NS}

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	7092,500	0,000***
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	9093,000	0,176 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	8724,000	0,057 ^{NS}

Nota: *** significativo em nível < 0,001; ** significativo em nível < 0,01; * significativo em nível < 0,05; NS não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 27, é possível verificar que das 14 relações analisadas, a diferença de sete dessas relações – opiniões entre os mais jovens e mais velhos sobre os itens que formam a EACO – são estatisticamente significativas e quatro não são. Há de se considerar ainda que o item “Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos” possui um p-valor de 0,007 em relação à significância de 0,050 – o que pode ser classificado também como significativo de forma marginal. Nesse caso, existem oito relações significativas e três não significativas.

De toda forma, cerca de 2/3 dos itens que compõem a escala EACO apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes mais jovens e mais velhos, nos quais o primeiro grupo possui um maior nível de ageísmo em comparação com o segundo grupo. Assim, pode-se concluir que a idade é um fator que influencia em grande medida a percepção do ageísmo dentro das organizações, sendo que os mais velhos possuem uma avaliação maior das características do ageísmo do que os mais jovens.

A próxima análise é relativa à diferenciação entre os grupos de respondentes homossexuais e heterossexuais a partir das diferentes percepções de ageísmo, utilizando-se a escala EACO. O primeiro grupo é formado por 24 indivíduos, e o segundo grupo (heterossexual) é composto de 257 pessoas. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 28.

Tabela 28 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes homossexuais e respondentes heterossexuais

Indicador do EACO	Heterossexuais	Homossexuais	Diferença
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	2,11	2,17	-0,06
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	2,00	2,13	-0,13
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	1,63	1,58	0,05
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	2,00	2,21	-0,21

Indicador do EACO	Heterossexuais	Homossexuais	Diferença
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	1,99	2,00	-0,01
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	3,78	3,71	0,07
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	2,24	2,25	-0,01
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	3,73	3,75	-0,02
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	3,30	3,17	0,13
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	3,63	3,63	0,00
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	2,40	2,58	-0,18
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	3,38	2,92	0,46
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	2,05	2,13	-0,08
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	2,23	2,21	0,02

Nota: Considera-se que a média pode apresentar valores entre 1 e 5 pontos.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 28, é possível verificar que as diferenças entre os dois grupos de respondentes são pequenas. A exceção fica por conta do item “Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens” da escala EACO, o qual apresentou a maior diferença entre os grupos – valor de 0,46 – com o maior valor de concordância para o grupo de respondentes heterossexual. Os outros valores são bem baixos – menos da metade de 0,46.

De uma forma em geral, as diferenças apresentam valores positivos e negativos para os dois grupos, considerando que a escala EACO possui uma dimensão positiva e uma dimensão negativa sobre o trabalho e a capacidade de trabalho de funcionários idosos. O resultado preliminar indica que não existe um padrão definido para os dois grupos de orientação sexual distintas.

Para verificar se essas diferenças entre as percepções dos respondentes heterossexuais e homossexuais/bissexuais são estatisticamente significativas, foi feito o Teste de Comparação de Médias de Mann-Whitney. Os resultados são apresentados na Tabela 29.

Tabela 29 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes homossexuais e respondentes heterossexuais

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	3010,500	0,837 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	2770,500	0,366 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	2952,500	0,702 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	2833,500	0,474 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	3046,000	0,913 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	2955,000	0,715 ^{NS}
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	3007,500	0,827 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	3077,500	0,986 ^{NS}
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	2868,000	0,553 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	3047,500	0,919 ^{NS}
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	2739,500	0,339 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	2267,000	0,025*
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	2915,000	0,627 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	3071,000	0,971 ^{NS}

Nota: *** significativo em nível < 0,001; ** significativo em nível < 0,01; * significativo em nível < 0,05; NS não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados presentes na Tabela 29 mostram que somente um item da escala EACO (“Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens – que, de forma esperada, é o item com maior diferença de valores absolutos entre os dois grupos) possui uma diferença estatisticamente entre as médias alcançadas para os grupos de respondentes heterossexuais e respondentes homossexuais/bissexuais. Os resultados indicam que as diferentes orientações sexuais dos participantes da pesquisa não influenciam na sua percepção de ageísmo a partir da aplicação da escala EACO.

A próxima variável a ser analisada, comparando-se as médias de dois grupos distintos de respondentes, é o nível de escolaridade. Nesse caso, a amostra foi dividida entre aqueles com menor nível de escolaridade (ensino médio ou ensino superior) e os com maiores níveis de escolaridade (especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado). Para o primeiro grupo, tem-se a amostra formada por 79 indivíduos e formada por 203 indivíduos para segundo grupo. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 30.

Tabela 30 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes com menor e com maior nível de escolaridade

Indicador do EACO	Maior Escolaridade	Menor Escolaridade	Diferença
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	2,24	2,06	0,18
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	2,13	1,97	0,16
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	1,70	1,60	0,10
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	2,13	1,99	0,14
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	2,20	1,91	0,29
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	3,71	3,79	-0,08
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	2,34	2,19	0,15
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	3,78	3,71	0,07
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	3,27	3,29	-0,02
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	3,54	3,66	-0,12
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	2,37	2,43	-0,06
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	3,30	3,35	-0,05
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens	2,16	2,00	0,16
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	2,25	2,22	0,03

Nota: Considera-se que a média pode apresentar valores entre 1 e 5 pontos.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 30, é possível verificar que as diferenças entre os dois grupos de respondentes são pequenas. A exceção fica por conta do item “Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas” da escala EACO, o qual apresentou a maior diferença entre os grupos – valor de 0,29 – com o maior valor de concordância para o grupo de respondentes com maior nível de escolaridade. Os outros valores são bem baixos – abaixo de 0,20.

De uma forma em geral, as diferenças apresentam valores positivos e negativos para os dois grupos, considerando que a escala EACO possui uma dimensão positiva e uma dimensão negativa sobre o trabalho e a capacidade de trabalho de funcionários idosos. O resultado preliminar indica que não existe um padrão definido para os dois grupos com diferentes níveis de escolaridade.

Para verificar se essas diferenças entre as percepções dos respondentes com maior e com menor nível de escolaridade são estatisticamente significativas foi feito o Teste de Comparação de Médias de Mann-Whitney. Os resultados são apresentados pela Tabela 31.

Tabela 31 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes com menor e com maior nível de escolaridade

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	7284,500	0,204 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	7170,500	0,130 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	7360,500	0,235 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	7285,000	0,195 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	6452,500	0,005 ^{**}
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	7385,500	0,267 ^{NS}
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	7349,500	0,237 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	7946,500	0,901 ^{NS}
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	7774,500	0,678 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	7481,000	0,352 ^{NS}
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	7768,500	0,668 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	7599,500	0,475 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	7179,500	0,135 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	7744,000	0,633 ^{NS}

Nota: *** significativo em nível < 0,001; ** significativo em nível < 0,01; * significativo em nível < 0,05; NS não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados presentes na Tabela 31 mostram que somente um item da escala EACO (“Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas” – o que é coerente com o resultado anterior, pois, é o item com maior diferença de valores absolutos entre os dois grupos) possui uma diferença estatisticamente entre as médias alcançadas para os grupos de respondentes com maior e com menor escolaridade. Os resultados indicam que os diferentes níveis de escolaridade dos participantes da pesquisa não influenciam na sua percepção de ageísmo a partir da aplicação da escala EACO.

A próxima análise de comparação de médias ocorre em relação ao tempo de atuação dos participantes na área de Recrutamento & Seleção. Assim, dividiu-se os respondentes da seguinte forma: aqueles com até 10 anos de atuação e aqueles com mais de 10 anos de atuação. O primeiro grupo foi denominado “menos tempo de atuação” foi composto de 137 profissionais e o último grupo de “mais tempo de atuação” possui 145 elementos. Os resultados alcançados são descritos na Tabela 32.

Tabela 32 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes com menos e com mais tempo de atuação na área de Recrutamento & Seleção

Indicador do EACO	Menos Tempo Atuação	Mais Tempo Atuação	Diferença
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	2,24	1,99	0,25
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	2,18	1,86	0,32
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	1,72	1,53	0,19
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	2,17	1,89	0,28
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	2,12	1,87	0,25
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	3,69	3,85	-0,16
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	2,31	2,16	0,15
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	3,74	3,72	0,02
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	3,08	3,48	-0,40
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	3,50	3,75	-0,25
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	2,50	2,33	0,17
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	3,15	3,52	-0,37
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	2,15	1,95	0,20
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	2,29	2,17	0,12

Nota: Considerado que a média pode apresentar valores entre 1 e 5 pontos.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 32, verifica-se que as diferenças entre os profissionais com mais tempo de atuação na área de Recrutamento & Seleção em comparação com os profissionais com menos tempo de atuação, as diferenças sobre a EACO, são grandes entre os dois grupos.

Os indicadores “De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho”, “Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens” e “Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade” são aqueles que apresentam as maiores diferenças entre os profissionais com mais tempo e os profissionais com menos tempo de atuação na área de Recrutamento & Seleção (-0,40, -0,37 e 0,32, respectivamente).

Ao analisar ainda a Tabela 32, nota-se que os valores positivos da coluna “diferença” representam um maior nível de concordância dos profissionais com menos tempo de atuação em Recrutamento & Seleção em relação às afirmativas da escala EACO.

Assim, observa-se que as frases negativas sobre os mais idosos possuem um maior nível de concordância em relação aos profissionais com menos tempo de atuação. O inverso ocorre quando os itens da escala avaliam de forma positiva os trabalhadores mais velhos. Portanto, existe uma diferença entre as percepções daqueles com mais tempo de atuação com aqueles profissionais com menos tempo de atuação em relação aos itens que formam a escala EACO.

Para verificar essas diferenças entre as percepções dos respondentes com mais tempo de atuação e com menos tempo de atuação na área de Recrutamento & Seleção, foi realizado o Teste de Comparação de Médias de Mann-Whitney. Os resultados são apresentados na Tabela 33.

Tabela 33 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes com menos e com mais tempo de atuação na área de Recrutamento & Seleção

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	8298,500	0,011*
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	7948,500	0,001***
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	8439,500	0,015*
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	8137,500	0,004**
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas	8208,000	0,006**
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	8792,500	0,073 ^{NS}
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	8959,500	0,123 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	9815,000	0,856 ^{NS}
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	7667,500	0,001***

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	8382,500	0,016*
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	8980,000	0,141 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	7816,500	0,001***
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	8655,000	0,041*
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	9141,000	0,216 ^{NS}

Nota: *** significativo em nível < 0,001; ** significativo em nível < 0,01; * significativo em nível < 0,05; NS não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados presentes na Tabela 33 mostram que a grande maioria das diferenças de opiniões entre os profissionais que atuam em Recrutamento & Seleção é estatisticamente significativa. Entre as 14 relações, nove são estatisticamente significativas e cinco não são. Há de se considerar ainda o item “Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens”, o qual apresenta uma significância marginal acima de 90%.

Adicionalmente, constata-se que os itens com significância estatística se manifestam tanto nas dimensões positivas quanto nas negativas das percepções sobre o trabalho desempenhado por profissionais de idade mais idosos.

De toda forma, cerca de 2/3 dos itens que compõem a escala EACO apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes com mais tempo de atuação e os respondentes com menos tempo de atuação, nos quais o primeiro grupo possui um maior nível de ageísmo em comparação com o segundo grupo.

Assim, pode-se concluir que o tempo de atuação é um fator que influencia em grande medida a percepção do ageísmo dentro das organizações, sendo que os mais jovens possuem uma avaliação maior das características do ageísmo do que os mais jovens.

A próxima análise de comparação de médias ocorre em relação ao porte da organização. Assim, dividiu-se os respondentes que trabalham nas organizações da seguinte forma: aqueles que trabalham em grandes empresas com mais de 250 funcionários e os respondentes que trabalham em micro, pequenas ou médias empresas. O primeiro grupo foi denominado “empresas menores” e composto de 140 profissionais, e o último grupo de “empresas maiores” possui 142 elementos. Os resultados alcançados estão descritos na Tabela 34.

Tabela 34 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes que trabalham em grandes empresas e em empresas menores

Indicador do EACO	Empresas Menores	Empresas Maiores	Diferença
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	2,10	2,13	-0,03
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	2,03	1,99	0,04
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	1,62	1,63	-0,01
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	1,95	2,10	-0,15
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	1,98	2,00	-0,02
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	3,79	3,75	0,04
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	2,29	2,18	0,11
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	3,82	3,64	0,18
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	3,36	3,21	0,15
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	3,71	3,54	0,17
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	2,41	2,41	0,00
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	3,46	3,23	0,23
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	2,05	2,05	0,00
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	2,21	2,25	-0,04

Nota: Considera-se que a média pode apresentar valores entre 1 e 5 pontos.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 34 mostram que as diferenças das médias entre os participantes da pesquisa que atuam em grandes empresas daqueles que atuam em empresas menores são bem pequenas. Para alguns indicadores, esses valores são idênticos. Além disso, existe uma pequena predominância de valores superiores para os participantes da pesquisa que atuam em empresas menores, mas também existem indicadores nos quais os valores dos respondentes que atuam em grandes empresas são superiores.

O indicador que apresenta a maior diferença entre homens e mulheres é “Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens”, com uma diferença de 0,23. Todos os outros indicadores apresentam diferenças abaixo de 0,2.

Pelos dados apresentados, não é possível afirmar que exista uma predominância mais positiva ou mais negativa em relação aos trabalhadores mais idosos. Verifica-se que, para

ambos os grupos, tanto as afirmativas mais positivas quanto as afirmativas mais negativas possuem um maior nível de concordância ou não em relação aos itens da escala EACO.

Para verificar se essas diferenças entre as percepções dos respondentes que atuam em grandes empresas e que atuam em empresas menores, foi realizado o Teste de Comparação de Médias de Mann-Whitney. Os resultados são apresentados na Tabela 35.

Tabela 35 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes que trabalham em grandes empresas e em empresas menores

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	9609,000	0,607 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	9578,000	0,562 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	9913,500	0,966 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	9112,500	0,189 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas	9861,000	0,899 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	9920,500	0,976 ^{NS}
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	9250,500	0,274 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	8962,500	0,130 ^{NS}
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	9252,000	0,294 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	9319,000	0,334 ^{NS}
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	9920,000	0,975 ^{NS}
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	8659,500	0,050*
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	9734,000	0,742 ^{NS}
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	9660,500	0,662 ^{NS}

Nota: *** significativo em nível < 0,001; ** significativo em nível < 0,01; * significativo em nível < 0,05; NS não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 35, é possível verificar que somente um item da escala EACO possui a diferença estatisticamente significativa entre os profissionais que atuam em empresas de grande porte e os profissionais que atuam em empresas de porte menor (“Os trabalhadores

mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens”). Isso é coerente com o resultado obtido sobre a diferença das médias entre os dois grupos de profissionais, haja vista que esse item foi o que apresentou o maior valor para a diferença entre os dois grupos, considerando os 14 itens da escala EACO. Então nesse caso, os trabalhadores que atuam em empresas menores concordam mais com essa afirmativa.

Todavia, os resultados mostram que para a escala EACO não existe uma diferença significativa da percepção dos respondentes divididos entre os que trabalham em grandes empresas e os que trabalham em empresas menores. Portanto, essa variável relacionada ao porte da empresa não influencia na percepção dos profissionais de RH e nem esse porte possui profissionais com percepções diferentes entre os diversos portes das empresas.

A última análise de comparação de médias ocorre em relação ao tempo de operação da empresa no mercado. Assim, dividiu-se os respondentes da seguinte forma: aqueles que atuam em empresas que possuem menos de 15 anos de mercado e os outros participantes da pesquisa que atuam em empresas com mais de 15 anos no mercado. O primeiro grupo foi denominado “menos tempo de operação” e composto de 96 respondentes, e o segundo grupo de “mais tempo de operação” possui 186 respondentes. Os resultados alcançados são descritos na Tabela 36.

Tabela 36 – Valores das médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes que atuam em empresas com menos e com mais tempo de operação

Indicador do EACO	Menos Tempo de Operação	Mais Tempo de Operação	Diferença
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	2,23	2,05	0,18
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	2,04	1,99	0,05
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	1,69	1,59	0,10
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	1,98	2,05	-0,07
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	2,03	1,97	0,06
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	3,73	3,79	-0,04
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	2,26	2,22	0,04
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	3,80	3,69	0,11
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	3,32	3,26	0,06
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	3,75	3,56	0,19
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	2,36	2,44	-008

Indicador do EACO	Menos Tempo de Operação	Mais Tempo de Operação	Diferença
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	3,44	3,29	0,15
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	2,07	2,04	0,03
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	2,20	2,24	-0,04

Nota: Considera-se que a média pode apresentar valores entre 1 e 5 pontos.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 36 mostram que as diferenças das médias entre os participantes da pesquisa que atuam em empresas com muito tempo de operação daqueles que atuam em empresas com pouco tempo de operação são bem pequenas. Existe uma pequena predominância de valores superiores para os participantes da pesquisa que atuam em empresas com menos tempo de operação, mas também existem indicadores nos quais os valores dos respondentes que atuam em empresas que possuem um maior tempo de operação.

O indicador que apresenta a maior diferença entre homens e mulheres é “Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.”, com uma diferença de 0,19.

Pelos dados apresentados, não é possível afirmar que exista uma predominância mais positiva ou mais negativa em relação aos trabalhadores mais idosos. Verifica-se que para, ambos os grupos, tanto as afirmativas mais positivas quanto as afirmativas mais negativas possuem um maior nível de concordância ou não em relação aos itens da escala EACO.

Para verificar se essas diferenças entre as percepções dos respondentes que atuam em empresas com mais tempo de operação e com menos tempo de operação, foi realizado o Teste de Comparação de Médias de Mann-Whitney. Os resultados são apresentados na Tabela 37.

Tabela 37 – Valores do Teste Mann-Whitney para as médias dos indicadores da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional em relação aos grupos de respondentes que atuam em empresas com menos e com mais tempo de operação.

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.	8188,000	0,224
Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.	8689,000	0,686
Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.	8385,000	0,353
Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.	8444,500	0,418
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.	8728,500	0,735

Indicador do EACO	U de Mann-Whitney	P-valor
Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.	8649,500	0,644
Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.	8893,000	0,953
Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.	8253,000	0,271
De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.	8613,500	0,613
Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.	8071,000	0,159
O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.	8477,000	0,463
Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.	8167,000	0,219
Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.	8844,500	0,888
Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.	8628,500	0,622

Nota: *** significativo em nível < 0,001; ** significativo em nível < 0,01; * significativo em nível < 0,05; NS não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma que aconteceu com a variável do porte da empresa – exceto somente por um item da escala EACO –, no caso do tempo de operação da empresa, não houve nenhum item da escala EACO que apresentou uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos.

Assim, pode-se concluir que o tempo de operação da empresa no mercado não é um fator que influencia a percepção do ageísmo dentro das organizações.

4.3.2.10 Discussão dos Resultados

Para atingir o segundo objetivo da dissertação, descrever a percepção dos profissionais de Recursos Humanos que trabalham na área de Recrutamento e Seleção sobre o ageísmo nas organizações, entre outras questões, utilizou-se também a Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO). Nesse contexto, os resultados revelaram padrões importantes sobre como esses profissionais percebem trabalhadores de diferentes faixas etárias.

Embora a EACO já tivesse sido desenvolvida e validada em estudos anteriores (Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016), esta pesquisa aplicou o instrumento a um público específico de profissionais de Recursos Humanos com atuações no subsistema de Recrutamento e Seleção, confirmando a adequação psicométrica e a capacidade discriminatória da escala para investigar percepções de ageísmo em um segmento profissional característico. Os resultados

oferecem um panorama das crenças e atitudes que podem influenciar as decisões de contratação e desenvolvimento, preenchendo uma lacuna na literatura brasileira sobre esse público-chave.

Para realizar a pesquisa, optou-se pela utilização da versão resumida da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO), composta de 14 itens distribuídos em duas dimensões distintas. Essa versão condensada emergiu do estudo original de França (2015), que iniciou com 28 itens e, após análise fatorial exploratória, resultou em uma escala mais parcimoniosa que manteve propriedades psicométricas satisfatórias. A estrutura bidimensional adotada foi posteriormente confirmada por Siqueira-Brito, França e Valentini (2016) por meio de análise fatorial confirmatória. A dimensão negativa, composta de nove itens na versão utilizada nesta dissertação, captura estereótipos depreciativos e atitudes explicitamente prejudiciais direcionadas aos trabalhadores mais velhos. Essa dimensão avalia crenças que associam o envelhecimento a declínios em aspectos cognitivos, físicos e produtivos, incluindo percepções de que trabalhadores mais velhos "levam mais tempo para realizar tarefas", "costumam adoecer com mais facilidade" ou "tendem a esquecer novas tarefas" (Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016). Já a dimensão positiva, constituída por cinco itens, mensura atitudes aparentemente favoráveis em relação aos trabalhadores mais velhos, caracterizadas por atributos como maior comprometimento, persistência, conhecimento acumulado e capacidade de lidar com pressões no trabalho. Exemplos incluem afirmações como "Trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens" e "De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho" (França *et al.*, 2015). A escolha por essa versão resumida justifica-se não apenas pela praticidade de aplicação, mas principalmente pela robustez psicométrica demonstrada em estudos brasileiros anteriores.

Em relação à dimensão negativa do ageísmo, os dados indicaram que a maioria dos profissionais de R&S respondentes tende a discordar ou discordar totalmente dos estereótipos depreciativos sobre trabalhadores mais velhos, como menor produtividade, maior absenteísmo ou dificuldades cognitivas. Especificamente, houve uma rejeição expressiva a afirmações como "trabalhadores mais velhos têm menor desempenho" ou "são mais lentos", com alta frequência das opções "discordo" e "discordo totalmente". Esse achado sugere uma evolução na conscientização sobre o ageísmo, pelo menos no nível discursivo, apontando para uma desassociação declarada entre a idade avançada e características profissionalmente desfavoráveis.

Quanto à dimensão positiva, identificou-se concordância com atributos favoráveis aos trabalhadores mais velhos, como persistência, comprometimento, experiência e capacidade de lidar com pressão. Os itens que mais pontuaram positivamente, com preponderância de

"concordo" e "concordo totalmente", foram "Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens", "Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens" e "Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho". Mesmo para indicadores como "trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho" e "têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens", as opções de concordância superaram significativamente as de discordância, embora a opção "neutro" tenha se mostrado mais relevante para esses dois últimos. Esses resultados corroboram a literatura que aponta a valorização de competências comportamentais e experienciais dos profissionais seniores.

A pesquisa revelou um aparente paradoxo entre o discurso predominantemente não ageísta dos respondentes (rejeição dos estereótipos negativos e valorização dos atributos positivos) e a persistência de desafios para a inserção e permanência de profissionais mais velhos no mercado de trabalho. Isso levanta a hipótese de que, mesmo com a consciência do ageísmo, práticas organizacionais ou vieses inconscientes ainda podem operar, sugerindo uma dissociação entre a percepção declarada e a realidade vivenciada.

Segundo Helal e Silva (2019), existe uma tendência humana de caracterizar e simplificar os fenômenos, sobretudo aqueles que são inevitáveis a todos, o que leva muitos a perceberem e a discursarem sobre a velhice como se fosse homogênea, voltando-se para suas perdas e para os declínios que ocorrem durante essa fase da vida.

Como forma de verificar se existem diferenças entre variáveis sociodemográficas e organizacionais selecionadas e as respostas na Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO), foram realizadas análises comparativas de médias. Essas análises incluíram as seguintes variáveis: idade dos participantes, tempo de experiência profissional e vivência em Recrutamento e Seleção (R&S), orientação sexual, nível de escolaridade, porte da empresa e tempo de operação da empresa. Mesmo em casos nos quais não foram observadas diferenças significativas, os resultados foram reportados para uma análise abrangente, conforme recomendado por Field, Burke e Cooper (2013) em estudos exploratórios de vieses perceptivos.

A escolha dessas variáveis para confrontar com a EACO foi guiada por critérios teóricos e metodológicos relevantes ao estudo do ageísmo organizacional, visando explorar interseccionalidades e influências contextuais (Burn *et al.*, 2020; Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016). Essas escolhas foram linkadas a estudos teóricos como o de França *et al.* (2017), que reflete que a proximidade com o envelhecimento afeta a percepção de estereótipos etários. O tempo de experiência profissional e a vivência em R&S foram incluídos para avaliar o impacto da senioridade e da exposição prática a processos seletivos, hipotetizando que maior

experiência possa mitigar preconceitos por meio de vivências empíricas (Helal, & Silva, 2019). A orientação sexual foi confrontada para explorar interseccionalidades com outros vieses discriminatórios, uma vez que minorias sexuais podem vivenciar ageísmo de forma agravada em contextos organizacionais. E o nível de escolaridade foi analisado para verificar se maior formação acadêmica se correlaciona com menor endosso a estereótipos negativos, alinhado a evidências de que educação promove conscientização sobre diversidade (Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016). Em outras exposições críticas, o porte da empresa e o tempo de operação da empresa foram escolhidos para examinar influências estruturais, pois organizações maiores ou mais antigas tendem a possuir políticas de diversidade mais consolidadas, potencialmente reduzindo percepções de ageísmo (Posthuma, & Campion, 2009). Acredita-se que a combinação desses elementos reflita não apenas o nível de senioridade dos respondentes, mas também fatores contextuais que influenciam suas percepções.

A análise da EACO com base na idade dos respondentes revelou diferenças entre os grupos de mais jovens e mais velhos. Ao dividir a amostra em duas metades com base na idade, verificou-se uma distinção nas percepções. Os indicadores que mais se destacaram por suas diferenças foram aqueles que atribuem qualidades positivas aos trabalhadores mais velhos, especificamente

- a) "Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens";
- b) "De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho"; e
- c) "Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho".

Nesses casos, as maiores médias e, conseqüentemente, o maior nível de concordância, foram observadas entre os respondentes mais velhos. Em contrapartida, os valores positivos na coluna "Diferença" da Tabela 37 indicam que as frases que expressam estereótipos negativos sobre trabalhadores mais velhos tendem a encontrar maior concordância entre os respondentes mais jovens, evidenciando uma polarização nas percepções etárias.

A tendência de maior concordância dos respondentes mais jovens com afirmativas que veiculam estereótipos negativos sobre trabalhadores mais velhos é um achado significativo, corroborado pelos testes estatísticos de Mann-Whitney. Itens como "Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho", "Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade", "Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração" e "Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas" apresentaram médias mais altas e diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) para o grupo mais jovem. Isso sugere que, apesar de a literatura mais recente apontar para uma

desconstrução geral de alguns desses estereótipos (França *et al.*, 2017), uma parcela da força de trabalho mais jovem ainda mantém crenças que associam o envelhecimento a uma menor *performance* ou maior fragilidade no ambiente profissional.

Em contraste com a percepção de estereótipos negativos, os respondentes mais velhos demonstraram maior concordância com as qualidades positivas atribuídas aos trabalhadores seniores. Indicadores como "Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens", "De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho", "Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho" e "Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens" foram significativamente mais endossados pelos respondentes mais velhos ($p < 0,01$ para os três últimos). Essa valorização da persistência, conhecimento, capacidade de lidar com pressão e habilidades de resolução de problemas entre os trabalhadores mais velhos é confirmada pela literatura que discute as contribuições dos profissionais seniores (Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016). A análise global do Teste de Mann-Whitney reforça que a idade é um fator determinante na percepção do ageísmo, com aproximadamente dois terços dos itens da EACO apresentando diferenças estatisticamente significativas entre os grupos etários. Isso indica que os respondentes mais jovens, em comparação com os mais velhos, possuem um nível mais elevado de percepção ageísta, seja por aderirem mais a estereótipos negativos ou por serem menos propensos a reconhecer qualidades positivas associadas ao envelhecimento no trabalho.

A segunda análise das percepções sobre ageísmo, estratificada pelo tempo de atuação dos profissionais na área de Recrutamento & Seleção (R&S), revelou diferenças significativas entre aqueles com até 10 anos de experiência ("Menos Tempo Atuação") e aqueles com mais de 10 anos ("Mais Tempo Atuação"). De modo geral, os profissionais com menos tempo de atuação tendem a apresentar maior concordância com estereótipos negativos sobre trabalhadores mais velhos. Isso é evidenciado pelos valores positivos na coluna "Diferença" e pela significância estatística para itens como "Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade" (Diferença: 0,32; $p=0,001$), "Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho" (Diferença: 0,25; $p=0,011$) e "Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração" (Diferença: 0,28; $p=0,004$). Essa tendência sugere que a falta de uma exposição prolongada e diversificada a diferentes perfis profissionais pode levar os menos experientes a perpetuarem certas crenças ageístas. Em contrapartida, os profissionais com mais tempo de atuação demonstram maior concordância com as qualidades positivas dos trabalhadores mais velhos, manifestada pelas maiores médias e significância estatística em itens como "De modo geral, trabalhadores mais

velhos têm mais conhecimento do trabalho" (Diferença: -0,40; $p=0,001$) e "Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens" (Diferença: -0,37; $p=0,001$). O Teste de Mann-Whitney corroborou que a experiência em R&S é um fator determinante, com nove das 14 relações analisadas apresentando diferenças estatisticamente significativas (incluindo uma significância marginal para persistência). Isso indica que a vivência prática no dia a dia do recrutamento e seleção, ao longo dos anos, parece contribuir para uma desconstrução dos preconceitos e para uma maior valorização das competências e do conhecimento acumulado pelos trabalhadores seniores, independentemente ou em concomitância com a própria idade do respondente.

Helal e Silva (2019), após um estudo em uma empresa de rede de distribuição de autopeças utilizando a EACO, descreveram que os resultados indicaram que os mais jovens são mais preconceituosos, assumindo uma postura mais ríspida e negativa sobre o envelhecimento. Os mais velhos, por sua vez, não lançam um olhar bastante positivo pelo fato de ter mais idade, experiência e amadurecimento.

Conforme comprova o estudo de França *et al.* (2017) e Siqueira-Brito, França e Valentini (2016), a idade e a escolaridade podem ser significativamente correlacionadas com as dimensões da EACO. Sendo assim, no estudo desses autores, quanto maior a idade, menores foram os escores de atitudes negativas frente ao envelhecimento no contexto organizacional. E, quanto maior o nível de escolaridade, mais atitudes negativas há em relação ao envelhecimento no ambiente organizacional.

Portanto, a análise das percepções de ageísmo, tanto em função da idade dos respondentes quanto de sua experiência em Recrutamento e Seleção, revela um padrão consistente: a senioridade, seja ela cronológica ou profissional, atua como um fator significativo na modulação dessas percepções. Indivíduos mais velhos e profissionais com maior tempo de atuação em R&S demonstram uma menor adesão a estereótipos negativos sobre trabalhadores seniores e, simultaneamente, reconhecem de forma mais acentuada as qualidades e as contribuições positivas associadas a essa população.

A análise comparativa das respostas à escala EACO com as variáveis demográficas e organizacionais (orientação sexual, nível de escolaridade, porte e tempo de operação da empresa) constatou que esses fatores não exercem influência sobre as percepções de ageísmo.

4.3.3 Existência e Desafios

A subcategoria "Existência e desafios" aprofunda a análise sobre o ageísmo no contexto organizacional, focando-se em dois pilares centrais: a percepção sobre a ocorrência de práticas discriminatórias e os obstáculos enfrentados para combatê-las. Esta seção é fundamentada na análise de conteúdo das respostas obtidas em duas questões abertas do instrumento de pesquisa.

A primeira, Q45a ("Qual é a sua percepção sobre a existência de práticas de ageísmo nos processos de recrutamento e seleção em sua organização?"), explorou as experiências e as percepções dos participantes em relação à manifestação do etarismo.

A segunda, Q46a ("Quais são as principais questões que você está enfrentando ao lidar com o etarismo no processo de recrutamento/seleção?"), buscou mapear os obstáculos reais que impedem a promoção da equidade geracional.

A análise que se segue está estruturada para primeiro apresentar os achados relativos à percepção da existência do fenômeno e, em seguida, discutir os desafios reportados, permitindo, assim, uma compreensão clara e detalhada de como o ageísmo é vivenciado e enfrentado no ambiente corporativo investigado. Vale lembrar que as práticas discriminatórias nos processos de seleção são contraditórias ao princípio da igualdade de oportunidades e refletem uma dissonância entre a teoria jurídica e a prática organizacional (Lorentz, 2014).

Essas incoerências são preocupantes para o futuro das organizações, pois apesar de os dados demográficos apontarem para o envelhecimento acelerado da população brasileira e, conseqüentemente, da força produtiva a partir de 2040, as empresas se mostram despreparadas para enfrentar esse cenário. Ademais, o ageísmo se fez presente a partir da evidência de práticas discriminatórias de emprego (Cepellos *et al.*, 2013).

Tabela 38 categoriza as respostas sobre a percepção dos participantes em relação à existência da prática de ageísmo nos processos de R&S.

Tabela 38 – Práticas de Ageísmo em R&S

Práticas de Ageísmo em R&S	Frequência	Porcentagem
Aproveitar estes profissionais	8	3,4%
Forma negativa	4	1,7%
Igualdade	27	11,6%
Limitação Tecnológica	6	2,6%
Não Existe	14	6,0%
Outras	8	3,4%
Questão Cultura do profissional de R&S	5	2,1%

Práticas de Ageísmo em R&S	Frequência	Porcentagem
Questão Cultural	21	9,0%
Questão Cultural da Empresa	140	60,1%
Total	233	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação (2025)

A partir das 233 respostas coletadas na Q45a, foi realizada uma categorização de conteúdo que revelou nove percepções centrais sobre a existência do ageísmo. A categoria mais proeminente foi a **Questão Cultural da Empresa** – indicando que os participantes frequentemente identificam o preconceito etário como um viés sistêmico, enraizado nas práticas e nos valores da organização.

Acredito que na maioria das vezes o ageísmo não acontece de forma intencional. É um preconceito estrutural, é preciso que as empresas treinem e se encarreguem de levar informação e treinamentos aos seus profissionais de HR e R&S (P3).

Infelizmente, isso é algo que vem da cultura da organização e não necessariamente dos recrutadores, que apenas seguem as regras e políticas da empresa. Acredito que é necessário que as empresas, especialmente aquelas com capacidade de influência, tomem medidas cada vez mais robustas para acabar com o etarismo, não apenas na fase de recrutamento, mas também dentro da empresa como um todo. De modo geral, profissionais considerados mais velhos são aqueles que foram acostumados a ter uma real responsabilidade em relação ao trabalho, algo que tem mudado bastante com as novas gerações e a interação com a tecnologia. Certamente, há dificuldades em gerir essas gerações, às vezes pela dificuldade em aderirem a mecanismos tecnológicos, mas acredito que são desafios que fazem parte do momento de mercado e que precisam ser superados para que esses profissionais continuem sendo "úteis" e importantes tanto na fase mais avançada da vida adulta quanto na velhice (P15).

Apesar de termos programas de diversidade, a questão etária é um tabu (P91).

Vejo que as empresas estão pouco preparadas sobre o tema e com poucos direcionadores. Sendo assim, cada gestor acaba seguindo da forma que acredita ou com os "pré-conceitos" que carrega (P135).

Sou de uma consultoria, então nós apoiamos nossos clientes a contratarem candidatos +50 (ofecemos desconto para essas contratações), em nosso time temos uma diversidade etária (P238).

A outra categoria mapeada inclui o apelo por **Igualdade** – captura percepções que defendem a paridade de oportunidades profissionais independentemente da idade, rejeitando qualquer forma de discriminação etária como irracional ou injusta.

Não faz sentido a determinação pela idade, apenas pela competência técnica e comportamental, é necessário o olhar para a integralidade (P125).

É muito relativo, pois muitas vezes temos jovens menos outras ativos e com energia para o trabalho, o contrário pode ser verdadeiro, portanto, é necessário avaliar através de entrevistas (P195).

Já o **Preconceito Social** que se refere ao ageísmo como um viés enraizado em normas, crenças e práticas culturais da sociedade em geral, transcende a empresa e influencia os processos de R&S de forma indireta ou sistêmica. Ele captura percepções de que o preconceito etário não é apenas um problema interno das organizações, mas um fenômeno social mais amplo, perpetuado por estereótipos culturais, interações geracionais e até preconceitos entre os próprios indivíduos mais velhos.

Que mesmo as pessoas mais velhas são preconceituosas (com pessoas da mesma idade ou mais) e não querem que façam parte da sua equipe. Também percebo que para elas é mais fácil liderar pessoas mais novas (P284).

Como minha empresa é uma empresa de consultoria, o que presenciamos está mais na prática de algumas empresas clientes, principalmente de delimitem uma faixa etária desejada para contratação no modelo "nem muito jovem e nem muito velho (P89).

Burn *et al.* (2020) discutem que existe limitação para aprender sobre o papel dos estereótipos de idade que aparecem nos anúncios de emprego. Isso pode significar que existem estereótipos que os empregadores têm sobre os trabalhadores mais velhos que afetam a contratação, mas sobre os quais nossas evidências são silenciosas. Por outro lado, pensando em hipóteses principais – que os empregadores que discriminam com base na idade usam linguagem estereotipada para moldar o grupo de candidatos e que os empregadores discriminam estatisticamente com base em estereótipos da capacidade dos trabalhadores mais velhos de atender aos requisitos de emprego.

Outras respostas dos participantes são referentes a: **Aproveitar estes profissionais** – refere-se à percepção de que trabalhadores mais velhos devem ser integrados e valorizados nas organizações, reconhecendo suas contribuições únicas, como experiência acumulada, estabilidade e conhecimento prático. O "sentido" aqui é de uma oportunidade positiva e estratégica para combater o ageísmo, promovendo a inclusão etária como uma forma de enriquecer o ambiente de trabalho e de fazer com que esses profissionais se sintam "prestigiados" e produtivos.

Acredito que os profissionais mais maduros podem contribuir muito para oportunidades de trabalho e se sentirem prestigiados (P7).

A **Forma Negativa** – captura percepções que veem o ageísmo como uma prática intrinsecamente prejudicial e "negativa" para o ambiente corporativo, sem atribuir causas específicas (como culturais ou tecnológicas), mas focando nos impactos deletérios da diversidade, da dinâmica de equipe e da eficiência organizacional. O "sentido" aqui é de uma rejeição direta e avaliativa do preconceito etário.

Acredito ser negativo para o ambiente corporativo (P47).

Identifica-se ainda alguns estereótipos específicos, como a **Limitação Tecnológica** – essa categoria aponta para a percepção de que o ageísmo está associado às limitações tecnológicas atribuídas aos profissionais mais velhos. Os entrevistados relacionam a incapacidade aparente de se adaptar às novas ferramentas digitais e inovações tecnológicas como um motivo para a exclusão ou a desvalorização desses profissionais nos processos seletivos.

Trabalho em uma empresa de tecnologia onde a média de idade é de 35 anos e temos pouquíssimos funcionários com +50 (P6).

Outro ponto importante a ser considerado é as respostas classificadas como **Não Existe** – nessa categoria, os participantes afirmam que o ageísmo não se manifesta de forma efetiva nos processos de R&S. A visão predominante é a de que as práticas seletivas são livres de qualquer tipo de discriminação etária, denotando uma forte crença na eficiência e na imparcialidade dos métodos utilizados pelos recrutadores. Essa percepção pode refletir tanto uma realidade positiva quanto uma resposta idealizada que ignora aspectos sutis de discriminação que, por vezes, passam despercebidos.

Como responsável pelo processo na América Latina, posso afirmar que não existe (P236).

Em menor grau, é possível observar visões que atribuem o preconceito à **Questão Cultural do Profissional de R&S**, os respondentes acreditam que o preconceito pode estar no próprio profissional de R&S, responsáveis pelo recrutamento e seleção. Em outras palavras, o ambiente e a mentalidade dos profissionais de RH são apontados como fatores determinantes na perpetuação do ageísmo, refletindo a necessidade de uma mudança cultural interna.

Não enxergo tanto preconceito etário na empresa atual, o foco de negócio é a área de tecnologia e o ambiente acaba sendo mais flexível e diverso. No entanto, consigo perceber vieses inconscientes nas próprias pessoas que recrutam, em muitos cenários, existe uma resistência maior devido a idade, justamente por pensarem que estão desatualizados do mundo tech (P24).

Silva *et al.* (2024) afirmam que em processos de R&S é importante salientar que, em diversas ocasiões, o preconceito surge de forma discreta, com pedidos das empresas sem que eles saibam disso.

A análise dos dados evidencia que a percepção sobre o ageísmo nos processos de Recrutamento e Seleção é um fenômeno complexo e multifacetado, porém com um claro ponto de convergência. A predominância da categoria "Questão Cultural da Empresa", que concentra 60% das respostas, constitui o principal achado dessa questão. Esse resultado sugere que, na visão dos participantes, o ageísmo não é um ato isolado ou intencional, mas sim um preconceito estrutural, capilarizado nas práticas e nos valores organizacionais,

Portanto, os resultados da Q45a indicam que a superação do ageísmo demanda mais do que políticas pontuais. A percepção dominante aponta para a necessidade de ações sistêmicas, como campanhas e conscientização no âmbito social, que abordem os vieses inconscientes que perpetuam a discriminação etária, preparando o terreno para a discussão sobre os desafios concretos enfrentados por quem tenta promover a mudança, tema que será explorado na próxima seção.

Após mapear a percepção sobre a existência do ageísmo, a análise avança para a identificação das barreiras concretas que dificultam sua mitigação. Nesta seção, o foco recai sobre as respostas à questão Q46a ("Quais são os principais desafios que você enfrenta ao tentar combater o ageísmo durante o processo de recrutamento e seleção?"). O objetivo é compreender, a partir da perspectiva dos próprios profissionais de R&S, quais são os principais entraves — sejam eles culturais, processuais ou interpessoais — que impedem a efetiva promoção da diversidade etária nas organizações. A análise de conteúdo das respostas permitirá categorizar e dimensionar esses desafios, revelando os pontos críticos que demandam maior atenção estratégica por parte das empresas.

As 275 respostas da Q46a foram agrupadas em seis categorias principais, que sinalizam as múltiplas fontes de resistência à inclusão etária, conforme pode-se ver na Tabela 39.

Tabela 39 – Desafios para combater o ageísmo durante o processo de R&S

Desafios para combater o ageísmo durante o processo de R&S	Frequência	Porcentagem
Preconceito do Gestor da Vaga	100	36,6%
Percepção de limitação quanto a idade	62	22,7%
Preconceito da Empresa	53	19,4%
Não existe	40	14,7%
Falta de Incentivo	8	2,9%

Desafios para combater o ageísmo durante o processo de R&S	Frequência	Porcentagem
Viés Incs de Recrutadores	6	2,2%
Outros	4	1,5%
Total	273	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação (2025)

A categorização das 273 respostas à Q46a revela que o principal desafio para o combate ao ageísmo está no preconceito do gestor da vaga (100 respostas; 36,6%), consolidando a importância desse item na reprodução de práticas discriminatórias nos processos de recrutamento e seleção. Em seguida, destaca-se a percepção de limitação quanto à idade (62 respostas; 22,7%), indicando a persistência de estereótipos relacionados à suposta menor adaptabilidade e produtividade de profissionais mais velhos. O preconceito institucional também é relevante, sendo apontado em 53 casos (19,4%), o que evidencia barreiras estruturais à inclusão etária nas organizações.

São registrados ainda dados de negação do problema ("Não existe" – 40 casos; 14,7%) e menor frequência de desafios associados à falta de incentivo (8 casos; 2,9%), ao viés inconsciente dos recrutadores (6 casos; 2,2%). Esses resultados sugerem que, embora haja avanços pontuais, a superação do ageísmo demanda intervenções focadas, sobretudo, nos gestores de área e na transformação das culturas organizacionais, aliadas a iniciativas educacionais que promovam o reconhecimento e a desconstrução de vieses etários em todos os níveis institucionais.

A partir da análise qualitativa das respostas dos profissionais de R&S sobre os principais desafios no combate ao ageísmo, emergiram categorias centrais que destacam barreiras institucionais, vieses pessoais e culturais, conforme descrito a seguir. O **Preconceito do Gestor da Vaga**, em que os participantes apontam que, mesmo com políticas de RH alinhadas à diversidade, o maior entrave reside nas preferências e vieses do gestor responsável pela vaga, que frequentemente prioriza, de forma explícita ou velada, candidatos mais jovens. De acordo com Negreiros, Ferreira e Alcantara (2024), contudo, ainda que exista o entendimento estratégico sobre a necessidade e a importância da inclusão dos trabalhadores 50+ em sua força de trabalho, as empresas precisam reciclar a sua gestão para recebê-los.

Mentalidade das lideranças (P27).

Inflexibilidade dos gestores, anuência da alta direção e falta de preparo das lideranças (P61).

Viés dos gestores (P9).

A inflexibilidade de alguns gestores pela cultura que se tem que os mais velhos não tem energia para a área comercial (a área que mais sirvo atualmente é dentro desse contexto), e a incoerência de pedir um perfil com bagagem em liderança, mas que seja novo (P27).

Quebrar as barreiras e resistências das lideranças (donas das vagas/posições) (P37).

Conforme argumentam Posthuma e Campion (2009), por exemplo, os gerentes podem manter estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais velhos que são sutis ou inconscientes, mas isso pode afetar a forma como eles pensam sobre seus trabalhadores. O resultado pode ser a discriminação contra os trabalhadores mais velhos quando não são contratados, não são selecionados para formação ou são alvo de despedimentos.

A Percepção de limitação quanto à idade – trata-se do desafio de romper crenças estabelecidas sobre a reduzida capacidade de adaptação, aprendizado ou desempenho dos profissionais mais velhos. Esses estereótipos são persistentes e muitas vezes dificultam tanto a seleção quanto a integração dessas pessoas.

É acreditar que os profissionais mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos (P16).

Preconceito de estar ultrapassado, que não conseguirá acompanhar a equipe (P5).

Quando o trabalho é mais operacional, o vigor físico acaba sendo analisado. Mas quando é aguentar pressão e ter soluções inteligentes, os mais novos normalmente são desconsiderados (P36).

Outro desafio indicado pelos respondentes foi **Preconceito da Empresa/cultura organizacional enraizada** – portanto, além do gestor direto, há relatos de obstáculos institucionais mais amplos, com empresas – especialmente *startups* e ambientes orientados pela tecnologia – promovendo uma cultura organizacional que valoriza predominantemente a juventude.

Muitas vezes, startups e empresas de tecnologia são vistas como "empresas jovens", essa expressão por si só já é um problema porque enaltece somente os jovens e reforça o viés inconsciente que citei na pergunta anterior. Dessa forma, quando uma pessoa mais velha se candidata a um cargo de junior ou pleno, é questionado o porquê de ela "ainda" estar nesse cargo e não cresceu na carreira. Enquanto uma pessoa mais velha num cargo maior também é questionada se está realmente atualizada em relação às práticas de mercado (P6).

Importante trazer que, de acordo com Winandy e Santos (2023), o papel desempenhado pela idade em uma organização está mais ligado às crenças das pessoas do que à idade em si.

Uma parcela dos respondentes afirmou não identificar desafios nesse âmbito, indicando contextos organizacionais ou equipes em que o ageísmo não é percebido como problemática, ou seja, **Não existe**.

Não tive esse problema ainda (P19).

Na empresa atual não tenho muito esse problema e quando aparece é combatido com fatos sobre o perfil (P52).

De forma mais discreta apareceram mais dois desafios nos discursos dos respondentes. A **Falta de Incentivo** – os participantes relatam ausência de iniciativas institucionais para a promoção do combate ao ageísmo. A falta de políticas, campanhas ou treinamentos é apontada como fator que dificulta avanços. “*Não existe uma iniciativa da empresa para promover a diversidade etária*” (P81) e o **Viés inconsciente dos recrutadores**: embora menos frequente, é relevante a indicação de que profissionais de RH e seleção também estão sujeitos a vieses inconscientes, corroborando a necessidade de reflexão e de formação contínua.

Primeiro, avaliar nossos próprios conceitos e evitar o máximo de viés inconsciente no momento da triagem de candidatos. Posterior a isso, é buscar cada vez mais identificar as estratégias, como ter líderes influenciadores aliados a pauta, para fortalecer o propósito (P86).

A visão “utilitarista” também é um grande desafio, a sociedade como um todo considera que apenas as pessoas sem deficiência ou mais jovens que são capazes de produzir. Assim, segmentos populacionais como os idosos e as pessoas com deficiência não têm seu potencial de trabalho levado em consideração, dificultando sua inclusão na vida laboral (Corrêa M., & Costa, 2022).

Talvez nem as organizações e nem a sociedade como um todo estejam preparadas para lidar com essa parcela de “novos velhos”, no sentido de serem sujeitos que envelhecem de forma diferente, com mais qualidade de vida, voltando-se para os seus desejos e novas descobertas, seja no trabalho, ou mesmo fora dele (Helal, & Silva, 2019).

4.4 PRÁTICAS E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS SOBRE O AGEÍSMO

Esta seção, que responde ao terceiro objetivo específico da pesquisa, levantar e propor melhorias nas práticas e políticas organizacionais para redução do ageísmo nas organizações,

apresenta questões sobre as práticas e políticas organizacionais de combate ao ageísmo e estratégias para reduzi-lo no ambiente organizacional e processos de R&S.

Cepellos (2013) aponta em sua pesquisa que os gestores, em geral, não identificam a adoção de práticas de gestão da idade em suas empresas. Entre as poucas iniciativas observadas com algum nível de implementação, destacam-se ações como a "conscientização" sobre o valor de profissionais mais velhos, a adaptação de tarefas à capacidade individual, o estímulo a interações entre gerações diversas e a inclusão de candidatos de idades variadas nos processos de seleção.

Corrêa G. e Costa (2022) relatam que muitas ações têm procurado ser tomadas em relação à não discriminação nos processos seletivos e nas empresas, como encarecimento feminino, flexibilização de direitos, iniciativas de equalização de oportunidades e sensibilização pela não discriminação, igualdade de pessoas com deficiência, incentivo à diversidade, ou seja, a luta pela diversidade, inclusão e não discriminação de pessoas no ambiente corporativo. E se continuarem essas implementações, pode haver mais igualdade nas contratações.

Para exemplificar essa análise, foram examinadas respostas às questões sobre a existência de campanhas específicas para seleção de profissionais mais velhos (Q47F); a implementação de políticas e práticas organizacionais com foco na redução do ageísmo (Q48F); e, para aqueles que afirmaram a existência dessas ações, a descrição detalhada das iniciativas desenvolvidas (Q49A).

Também são consideradas as avaliações acerca da efetividade dessas práticas (Q50F), bem como as estratégias sugeridas pelos participantes para aprimorar a inclusão etária nos processos de recrutamento e seleção (Q51A). As respostas foram analisadas tanto em sua dimensão quantitativa, a partir da frequência das respostas, quanto qualitativa, por meio da categorização das estratégias propostas. Isso permite identificar tendências, desafios e potenciais caminhos para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos em relação à idade.

A Tabela 40 apresenta dados os descritos acima:

Tabela 40 – Campanhas, políticas e práticas em relação ao ageísmo

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
A empresa desenvolve campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos	Sim	29	10,3%
	Não	232	82,3%
	Não sei	21	7,4%
	Sim	40	14,2%

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Existem políticas e práticas organizacionais para redução do ageísmo na organização	Não	208	73,8%
	Não sei	34	12,1%
TOTAL GERAL		282	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às práticas organizacionais relacionadas ao ageísmo dentro das organizações, os resultados mostram que as empresas não desenvolvem campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos (82,3%) e nem que existem políticas e práticas organizacionais para a redução do ageísmo (73,8%).

A gestão da idade compreende um conjunto amplo de políticas e práticas direcionadas a diferentes etapas da trajetória profissional, incluindo admissão, desenvolvimento de carreira, remuneração, avaliação de desempenho, formação, saúde do trabalhador, ambiente de trabalho e aposentadoria. Adotando uma abordagem holística, conforme sugerido por Boehm, Schroder e Kunze (2013), a gestão da idade envolve dimensões como recrutamento, treinamento, aprendizagem ao longo da vida, gestão e realocação de carreira, flexibilidade nos horários, saúde e condições adequadas de trabalho, avaliação de desempenho, remuneração, transição para aposentadoria e práticas integradas de gestão. Dessa forma, o ideal é promover ambientes organizacionais mais inclusivos e preparados para lidar com a diversidade etária em todas as suas fases (Silva, & Helal, 2024).

Com relação às respostas descritivas obtidas na Q49a, que se referem aos 40 (14,18%) respondentes que indicaram a existência de políticas e práticas organizacionais para a redução do ageísmo, estas foram submetidas a um processo de categorização temática, a Tabela 41 apresenta algumas das categorias levantadas a partir dos relatos deles.

Tabela 41 – Práticas e políticas organizacionais voltadas para o ageísmo

Práticas e Políticas organizacionais voltadas para o ageísmo	Frequência	Porcentagem
Fortalecimento da Cultura	19	47,5
Vagas Exclusivas para este público	10	25,0
R&S sem restrição de Idade	6	15,0
Não Aplicável (NA)	4	10,0
Programa de Diversidade	1	2,5
Total	40	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Das práticas consideradas pelos respondentes, a mais citada foi o **Fortalecimento da Cultura** – abrange iniciativas destinadas a promover e consolidar uma cultura organizacional

mais inclusiva em relação à diversidade etária, por meio de treinamentos, campanhas de sensibilização ou por ações de conscientização interna.

Existem treinamentos sobre os diferentes preconceitos que podem ser cometidos no processo de seleção de candidatos, ageísmo é um deles. Existem projetos para contratar pessoas que estão fora do mercado, por motivos diversos, dando oportunidade a mães que pararam suas carreiras por causa dos filhos e agora estão prontas pra retomar ao trabalho. Muitos dos candidatos são mais velhos (P3).

Conscientização (P10).

Há uma política de DEI, Cartilha DEI e Código Antidiscriminatório (P70).

Fortalecimento da cultura empresarial mostrando que a empresa foi criada a dar oportunidades a todo aquele que desejar (P73).

Outra prática discursada e importante é o estabelecimento de **Vagas Exclusivas para este Público** – refere-se à existência de oportunidades especificamente destinadas a candidatos mais velhos, com o objetivo de fomentar sua inserção no mercado de trabalho.

Vagas exclusivas 45+ Programa de vida na maturidade, para acompanhar profissionais que estão prestes a se aposentar, auxiliando nas decisões do que desejam fazer pós aposentadoria, com todo repertório adquirido. Esse movimento acontece através de módulos de mentorias (P86).

E o **Recrutamento e Seleção sem Restrições de idade** – engloba relatos de processos seletivos declaradamente isentos de limitações quanto à idade, nos quais não se impõem barreiras explícitas para a participação de pessoas mais velhas.

Apresentação de currículos sem mencionar idade. Não considerar este requisito no processo. Reforçar as habilidades identificadas no processo de entrevista e traduz o contrário do que o preconceito rege (P146).

O **Programa de Diversidade** – inclui menções a programas institucionais de diversidade que contemplam ações específicas para a inclusão de pessoas mais velhas nos processos de recrutamento e seleção.

A empresa tem um programa de diversidade e inclusão, o qual considera não apenas as questões relacionadas à gerações, como também outros grupos de diversidade, como pessoas com deficiência ou o grupo LGBTQIAPN+ (P264).

Essa classificação proporcionou maior rigor metodológico à análise das práticas relatadas, permitindo identificar os diferentes enfoques adotados pelas organizações no enfrentamento do ageísmo.

Segundo Corrêa M. e Costa (2022), os desafios do não preconceito e do respeito à diversidade ainda são muito grandes, mas podem ser minimizados com ações efetivas que trabalhem a questão do respeito à diferença.

A análise revela uma presença bastante restrita de políticas e práticas voltadas para a redução do ageísmo nas organizações representadas pelos 282 respondentes, já que apenas 40 deles confirmaram a existência de iniciativas nesse sentido. Mesmo dentro desse grupo reduzido, predominam ações genéricas de diversidade e esforços de fortalecimento cultural, enquanto práticas efetivamente direcionadas a candidatos mais velhos, como vagas exclusivas e ausência de restrições etárias nos processos seletivos, são ainda menos recorrentes. Além disso, parte das respostas teve de ser desconsiderada por não apresentar relação com a pergunta, o que reforça a falta de experiências sólidas no enfrentamento do ageísmo. Esse cenário evidencia que as práticas específicas para inclusão de profissionais mais velhos permanecem incipientes, indicando a necessidade urgente de avanços estruturais e de maior compromisso institucional para a construção de ambientes realmente inclusivos em termos de faixa etária.

Lins *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa sobre envelhecimento da força de trabalho no Brasil que foi realizada por meio de uma parceria estratégica entre a Pricewaterhouse Coopers (PwC) e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). O estudo contou com apoio institucional da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), do Serviço Social da Indústria de São Paulo (Sesi-SP) e da Câmara Americana de Comércio de Belo Horizonte (Amcham-BH). A metodologia envolveu a aplicação de um questionário respondido por 108 empresas durante o período de novembro de 2012 a janeiro de 2013 que apontou importantes análises sobre as práticas de recrutamento e seleção. Entre as empresas participantes da pesquisa, 88% não desenvolvem campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos; e 73% não adotam uma postura proativa na contratação de profissionais mais velhos, aposentados ou próximos de se aposentar, comprovando os dados acima.

Neste estudo, com relação ao tema práticas de atração de pessoas especificamente direcionadas para profissionais mais velhos, foram feitas três perguntas. “A empresa tem uma postura proativa de incentivar a contratação de profissionais mais velhos” e 49% dos participantes respondem que discordam completamente ou em grande parte. Já na questão “A empresa tem uma postura proativa na contratação de profissionais cuja idade já se aproximar ou que vimos da idade de aposentadoria”, 57% possuem a mesma postura. E “a empresa desenvolve campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos”, 79% dos participantes colocaram que discordam completamente ou em grande parte.

Outro construto importante é com relação às práticas de recrutamento. A pesquisa traz o seguinte “Durante o processo de seleção, além das competências dos candidatos, a idade também é um fator relevante”, nesse item, 21% dos participantes declararam que discordam completamente ou em grande parte. “Na seleção para uma vaga, em igualdade de condições, a empresa dá preferência a um profissional mais jovem”, os respondentes relataram que 33% discordam completamente ou em grande parte. “Em relação à ocupação de cargos de trabalho por profissionais desempregados, é preferível a contratação dos mais jovens”, 27% discordam completamente ou em grande parte.

Diante dos dados expostos, a conclusão é de que esse é um sinal de alerta decisivo. Os números são mais do que estatísticas, são um retrato da exclusão: 88% das empresas simplesmente ignoram a busca ativa por profissionais mais velhos. A discriminação se torna explícita quando se vê que, para muitas empresas, a idade pesa mais que a competência, a juventude é critério de desempate e a inexperiência de um jovem é preferível à bagagem de um profissional maduro desempregado. Portanto, as empresas reconhecem o valor da experiência, mas fecham as portas para quem a possui.

Embora a pesquisa revele a escassa implementação de campanhas e políticas específicas para a redução do ageísmo nas organizações, é fundamental analisar a percepção de efetividade das iniciativas existentes. A Tabela 42 detalha a avaliação desses participantes sobre o grau de eficácia das práticas antiageísmo observadas.

Tabela 42 – “Se as práticas são eficientes”

Aspecto Considerado	Opções	Frequência	Porcentagem
Se SIM, essas práticas são eficientes	Nunca	0	0%
	Raramente	4	10%
	Às vezes	10	25%
	Quase Sempre	18	45%
	Sempre	6	15%
	Não respondeu	2	5%
TOTAL GERAL		40	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Todavia, na minoria das empresas em que existem essas práticas contra o ageísmo, a maioria dos respondentes considera que elas sempre ou quase sempre são eficientes. O mercado ainda é pouco proativo em temas de inclusão etária — o que contribui para que preconceitos persistam, já que quase não existem práticas estruturadas voltadas para esse grupo. No ambiente de trabalho, por exemplo, ele pode se manifestar por meio de estereótipos que associam a capacidade e a eficiência laboral à juventude, marginalizando os trabalhadores mais velhos.

Essas representações contribuem para a internalização de estereótipos etaristas, impactando a autoestima e a percepção de valor próprio de indivíduos de diferentes faixas etárias (Oliveira, 2023).

Assim, verifica-se que a maioria das empresas, mesmo as grandes empresas como é o caso de parte desta amostra, não possui práticas organizacionais contra o ageísmo, mas aquela minoria que executa tais práticas é avaliada como sempre ou quase sempre eficiente em relação aos resultados. Portanto, a avaliação da eficácia dessas iniciativas torna-se, então, central para os 60% dos respondentes que reportaram sua existência em suas respectivas organizações.

A próxima etapa representa um dos núcleos centrais da pesquisa, pois direciona o olhar para a efetividade das estratégias que as organizações vêm adotando no enfrentamento do ageísmo, com especial atenção ao contexto dos processos de recrutamento e seleção. Mais do que mapear a existência de iniciativas, trata-se, aqui, de avaliar e de validar sua real implementação e o quanto elas de fato contribuem para a redução das barreiras relacionadas à idade.

Ao analisar as respostas da questão Q51a – Na sua opinião, quais estratégias podem ser implementadas para reduzir/eliminar o ageísmo nos processos de recrutamento e seleção? – não apenas registra-se as práticas, mas, fundamentalmente, aprofunda-se nas percepções dos profissionais de R&S, que estão cotidianamente envolvidos nesses processos e vivenciam as consequências das medidas e estratégias adotadas. França *et al.* (2017) relatam que uma das formas de inclusão dos trabalhadores mais velhos nas organizações é identificar preconceitos existentes contra a idade e definir estratégias facilitadoras de integração dos grupos intergeracionais. A gestão de recursos humanos deve ser estimulada a trabalhar junto com a comunidade acadêmica, focando na diversidade da sua organização, tendo em suas mãos estudos, pesquisas, medidas e intervenções que possam identificar as raízes das discriminações, os mecanismos, as possibilidades e as estratégias para o fomento da inclusão.

Considerando esse relato, as respostas foram exploradas qualitativamente, por meio de agrupamentos temáticos das estratégias apontadas pelos participantes. Dessa forma, buscou-se compreender o alcance e as limitações das ações já implementadas para identificar caminhos e oportunidades e qualificar o enfrentamento do ageísmo nas organizações. No aprofundamento da análise qualitativa das estratégias sugeridas para minimizar o ageísmo nos processos de recrutamento e seleção, foram classificadas 207 respostas de profissionais da área de R&S em 15 categorias distintas. A Tabela 43 descreve cada classificação, sua descrição e a quantidade de respostas correspondentes:

Tabela 43 – Estratégias sugeridas para mitigar o ageísmo nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S)

Estratégias sugeridas para mitigar o ageísmo nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S)	Frequência	Porcentagem
Avaliação por competência	21	10,3%
Campanhas sobre o Tema	25	12,3%
Capacitar os profissionais mais velhos	1	0,5%
Conscientização dos profissionais de R&S	5	2,5%
Cota	6	2,9%
Criar mecânicos igualitários	6	2,9%
Diversos	1	0,5%
Flexibilizar R&S	10	4,9%
Formar as lideranças	28	13,7%
R&S as cegas	18	8,8%
Revisão das Descrições das Vagas	6	2,9%
Treinamento e Conscientização	63	30,9%
Turnover por idade	1	0,5%
Vagas Afirmativas	13	6,4%
Total	204	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A classificação dessas respostas possibilita mapear de forma estruturada as principais estratégias atualmente consideradas ou em implementação nas organizações, fornecendo insumos relevantes para o desenvolvimento de políticas mais efetivas de combate ao ageísmo nos processos de recrutamento e seleção. O tema mais sugerido foi o **Treinamento e conscientização organizacional** – envolve a implementação de treinamentos, oficinas e ações educativas voltadas para toda a equipe (gestores, profissionais de RH e demais colaboradores), visando promover maior conhecimento e sensibilidade sobre o ageísmo para reconhecer e combater vieses e práticas ageístas.

É necessário uma conscientização, de que hoje, o mercado vai precisar passar por um processo de adaptabilidade de compreender, que aos 60 as pessoas ainda não estão preparadas para parar, e em grande parte das vezes estão com mais energia e maturidade para fazer um trabalho bem realizado do que pessoas em início de carreira. Em algumas empresas é necessário de fato, campanhas e incentivos atrelados a compensação financeira, como em muitos projetos de diversidade, para um eliminar o etarismo. Entretanto em breve, isso não será algo opcional mais (P37).

Um trabalho contínuo de conscientização e práticas institucionalizadas para o recrutamento e reconhecimento de profissionais com maior idade (P76).

A segunda estratégia mais citada pelos respondentes foi a **Formação de Lideranças** – trata da necessidade de investir na formação de lideranças sensíveis à temática da diversidade etária, capazes de promover, apoiar e difundir práticas de inclusão no cotidiano das equipes.

Acredito que a conscientização para as lideranças é o passo número um. O gestor contratante precisa reduzir ao máximo preconceitos e vieses que podem direcionar sua seleção (seleção não pode ser baseada em feeling, achismos), mas sim nos critérios e competências técnicas e comportamentais. 2. Instruir, treinar e disponibilizar manuais para as lideranças sobre como conduzir uma entrevista de forma assertiva (P20).

Através da minha vivência nessa área, foi possível perceber que a melhor maneira de reduzir/eliminar o ageísmo é combatendo o discurso dos gestores [com] fatos e bons argumentos (P240).

A maior questão não é o processo de recrutamento e seleção. O que deve ser discutido é o preconceito velado das lideranças que em muitos casos não estão abertas para receber profissionais pertencentes aos grupos sub-representações no contexto organizacional (P264).

Posthuma e Champion (2009) afirmam que os gerentes devem ser treinados nas muitas características positivas dos trabalhadores mais velhos (por exemplo, mais estáveis, confiáveis, leais). Dessa forma, os efeitos potencialmente prejudiciais dos estereótipos negativos de idade podem ser diminuídos. Eles podem ser mais propensos a querer recrutar, contratar e reter trabalhadores mais velhos. No entanto, esse deve ser apenas o primeiro passo para evitar pensamentos errôneos e para uma análise mais lógica dos critérios válidos para tomar suas decisões. Explicar as falácias dos estereótipos negativos de idade não deve ser usado para encorajar os empregadores a contratarem trabalhadores mais velhos, por si só. Em vez disso, eles devem ser encorajados a tomar decisões mais racionais com base em métodos eficazes que aumentem a dimensão e a qualidade dos grupos de candidatos, a necessidade de utilizar procedimentos de seleção válidos, a implementação de métodos de avaliação de desempenho bem concebidos e tipos adequados de compensação de incentivos.

Outra estratégia sinalizada pelos participantes é a realização de **Campanhas sobre o Tema** – reúne a promoção de campanhas internas ou externas para sensibilização e informação acerca do ageísmo, com o objetivo de desconstruir preconceitos e de promover uma cultura organizacional mais inclusiva em relação à idade.

Rodas de conversas, palestras, grupos de afinidades, programas de seleção, acredito que são bons caminhos (P154).

Estabelecer as boas práticas e difundi-las nas redes sociais e canais de comunicação; estimular às empresas sobre a necessidade de inclusão destes profissionais no mercado de trabalho, utilizando alguma espécie de benefício

para o empregador. Estimular a técnica de coaching entre profissionais jovens e maduros na mesma equipe para troca constante de experiências e conhecimentos, para que um possa aprender com o outro. Eventos empresariais de integração entre profissionais de diversas idades (P146).

Mais duas classificações com menores citações dos participantes, mas no contexto dos processos de seleção, ganham uma importância, sendo elas: **Avaliação por competência** – enfatiza a necessidade de selecionar candidatos com base em suas habilidades, experiências e conhecimentos técnicos, em vez de critérios relacionados à faixa etária, visando garantir processos mais justos e meritocráticos.

Acredito que, para reduzir o ageísmo nos processos seletivos, é importante focar em avaliações baseadas em competências e experiências, além de conscientizar gestores e equipes de RH sobre a importância da diversidade etária. Também ajuda revisar as descrições de vaga para evitar filtros que excluam candidatos pela idade e manter uma comunicação neutra e inclusiva ao longo do processo (P128).

Profissionalização do processo de R&S. Os critérios de avaliação devem ser em relação aos requisitos de competência e adesão à cultura organizacional (P66).

E **R&S às cegas** – refere-se à proposta de adoção de processos de R&S “às cegas”, nos quais informações pessoais como idade não são divulgadas aos recrutadores durante as etapas iniciais, reduzindo o impacto de preconceitos inconscientes.

Realização de processos de seleção no escuro onde é avaliado apenas as capacidades do candidato e nada mais, além de um setor de R&S qualificado que consiga trazer os pontos fortes do candidato para o gestor e tornar idade algo completamente desnecessária para função (P158).

Outra estratégia é a **Flexibilização dos processos de R&S** – refere-se à sugestão de flexibilização dos critérios de recrutamento e seleção, considerando diferentes trajetórias profissionais e experiências, para ampliar o acesso e a inclusão de perfis diversos, em especial de pessoas mais velhas.

Tentar flexibilizar mais os processos seletivos, explicando e apresentando as qualidades dos profissionais independentes de idade (P26).

E a possibilidade de **Revisão e adequação das descrições das vagas** – destaca a necessidade de revisar a linguagem e os requisitos das descrições de vagas, de modo a eliminar termos ou pré-requisitos que possam criar barreiras à candidatura de pessoas mais velhas.

Revisar descrições de vagas com foco inclusivo – Evitar termos como “jovem”, “nativo digital”, “recém-formado”, ou “perfil com energia” —

que reforçam estereótipos etários — e focar em competências técnicas e comportamentais. Substituir por “aberto a aprender novas tecnologias”, “flexível a mudanças”, “experiência com metodologias ágeis” etc. (P194).

No trabalho, por exemplo, o etarismo pode aparecer quando uma pessoa mais velha não consegue um emprego por acharem que não conseguirá acompanhar as novas tecnologias (Mendes, 2019).

Citando duas práticas levantadas por respondentes e que interagem entre si, são: **Vagas exclusivamente 50+** e **Cota**. A diferença das duas é que a primeira se refere à oferta de vagas destinadas exclusivamente para pessoas com 50 anos ou mais, como forma de incentivo específico à (re)inserção desse público no mercado de trabalho, e a segunda, a sugestão de estabelecimento de cotas ou reservas de vagas para pessoas acima de determinada idade, como forma a assegurar a presença desse grupo no ambiente de trabalho e equilibrar oportunidades.

Pela cultura brasileira, somente com a instituição de uma lei ou cota a respeito (P226).

Interessante pontuar aqui que Winandy e Santos (2023) relatam que recentemente o governo da França propôs uma lei para que as empresas publicassem anualmente um índice indicando a representação percentual de funcionários com mais de 55 anos. Com relação as vagas 50+,

Ter vagas exclusivas para pessoas 50+(P83).

Projeto para contratar pessoas a partir de 45+ ou até mês que já tenham se aposentado (P148).

EY Brasil & Maturi (2023) consolida em sua pesquisa que, em 2022, 57% das organizações pretendiam executar ações voltadas para o envelhecimento até 2025, como investir no recrutamento de profissionais maduros e na preparação da cultura organizacional. Entretanto, 42% das empresas indicaram que tinham contratado somente de 1 a 10 pessoas com 50 anos ou mais nos últimos cinco anos, e 9% não contrataram ninguém com esse perfil durante o mesmo período, mesmo com 40% das organizações participantes alegando que não possuem dificuldade em contratar 50+.

Olhando apenas para ações relacionadas a recrutamento e seleção de profissionais 50+, como vagas afirmativas, dados internos da EY Brasil & Maturi (2023) mostram que as vagas abertas para esse público caíram 53% quando comparadas com o ano anterior (base – julho de 2022 a julho de 2023). De acordo com o Cadastro-Geral de Empregados e Desempregados (Novo Caged) (Brasil, 2022), no período de julho de 2020 a outubro de 2022, o país gerou

6.303.762 novos empregos, decorrente de 49.045.975 admissões. Da mesma forma, o IBGE (2023) informou que houve diminuição da taxa de desemprego (desocupação) no geral: 2,3 pontos percentuais entre o 1º trimestre de 2022 ao 1º trimestre de 2023, porém para as pessoas entre 40 e 59 anos e 60+, esse mesmo índice teve uma queda de apenas 0,4 e 1,5, respectivamente.

Outras práticas que poderiam ser adotadas pelas empresas e sugeridas pelos participantes foram: **Capacitar os profissionais mais velhos** – possibilidade de oferta de programas de capacitação, atualização e desenvolvimento voltados especificamente para os profissionais mais velhos, estimulando sua empregabilidade e adaptação às novas demandas do mercado.

Capacitação dos mais velhos em tecnologias + novas como IA (P181).

Os trabalhadores mais velhos são alvos de estereótipos negativos que tendem a impactar no seu acesso ao mercado de trabalho e tais estereótipos aliados, muitas vezes, a não conclusão de estudos, intensificam essa exclusão. Pesquisas mostram que idosos buscam programas educacionais para se reinserirem no mercado, porém não encontram metodologias de ensino específicas, o que impacta em seu aprendizado (Grilletti *et al.*, 2018).

Cita-se a **Conscientização dos profissionais de R&S**, que ressalta a importância de capacitar e sensibilizar os próprios profissionais responsáveis pelo recrutamento e seleção.

Conscientização dos profissionais de R&S, dos RHs corporativos e gestores de vagas, no sentido de evitar esse tipo de discriminação (P43).

Criar mecanismos igualitários – que é a proposta de desenvolver ou fortalecer políticas e práticas institucionais que assegurem igualdade as condições para candidatos de todas as idades, como normas, protocolos, metas e acompanhamento dos processos seletivos.

Trabalhar a intencionalidade. Ser meta da companhia e criar mecanismos igualitários para a ocupação de todos (P62).

Turnover por idade – categoria que abrange menções à análise ou acompanhamento das taxas de rotatividade de profissionais por faixa etária, como indicador para diagnosticar e enfrentar eventuais práticas discriminatórias.

Abertura para o novo e análises de turnover por idade (P121).

Alguns participantes incluíram na mesma resposta mais de um item:

Implementar práticas de recrutamento inclusivas, como: Treinamento para recrutadores sobre preconceitos, Revisão de descrições de cargos, Promoção de uma cultura que valorize a diversidade etária (P150).

Os resultados apresentados nesta seção evidenciam a ampla variedade de estratégias sugeridas pelos profissionais de recrutamento e seleção para combater o ageísmo, refletindo diferentes níveis de maturidade e compromisso das organizações com o tema. O levantamento das estratégias sugeridas permitiu identificar quatro linhas de ação prioritárias. Essas abordagens vão além das medidas pontuais, estruturando um caminho para práticas mais sistemáticas e eficazes no enfrentamento das desigualdades etárias nos ambientes de trabalho. As práticas de gestão são iniciativas que combatem as barreiras impostas à idade e promovem a diversidade nas organizações, colaborando para criar um ambiente no qual os funcionários mais velhos são capazes de atingir o seu potencial (Cepellos *et al.*, 2013).

Para Goldani (2010, p. 428), “[...] reconhecer o preconceito etário como um problema é o primeiro passo para eliminá-lo. O próximo consiste em escolher um método para combatê-lo e conscientizar os indivíduos a respeito das suas consequências”. Faz-se necessário, portanto, a criação de políticas organizacionais e públicas que busquem combater o ageísmo. Acredita-se também que as organizações poderiam utilizar-se de práticas como psicoeducação, com vistas a buscar conscientizar os membros das organizações acerca da importância de se trabalhar com profissionais mais velhos, além de montar equipes com membros de diferentes idades e possibilitar a seleção de candidatos de diversas idades. Tais práticas tendem a gerar uma maior relação entre as gerações, diminuindo possíveis mal-estares e preconceitos entre as partes, conforme assinalam Cepellos e Tonelli (2017).

De acordo com Lins *et al.* (2013), ao partir da premissa de que a busca de profissionais experientes pode ser uma das alternativas para lidar com a escassez de talentos, alguns aspectos podem ser considerados para a adoção de práticas de recrutamento e seleção que sejam inclusivas e aproveitem o potencial desse tipo de profissional:

- a) Preparar a equipe de recursos humanos para avaliar e aproveitar melhor o potencial do profissional mais velho, considerando esclarecer quais são as habilidades e qualificações que os profissionais mais experientes trazem para o emprego.
- b) Criar um comitê de apoio, formado por profissionais mais velhos, para avaliar os processos de recrutamento.
- c) Oferecer benefícios competitivos de pacotes de aposentadoria e saúde. Uma pesquisa realizada pela American Association of Retired Persons (AARP)

(Maturi, 2022) revelou que a maior parte dos profissionais experientes citam planos de previdência atrativos e plano de saúde como fatores relevantes nos empregos ideais.

Seidl e Hanashiro (2021) apontam outras estratégias para reduzir o ageísmo, sendo assim, são apresentados aqui três principais estratégias para combatê-lo, de acordo com o relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS).

- a) Estratégia 1: Políticas e Leis – políticas e leis em nível local, nacional ou internacional podem ser usadas para reduzir o preconceito de idade para qualquer faixa etária. Essa estratégia requer mecanismos de fiscalização e órgãos de monitoramento em nível nacional e internacional para garantir a implementação das políticas e das leis que tratam da discriminação, desigualdade e direitos humanos.
- b) Estratégia 2: Intervenções Educacionais – atividades educacionais ajudam a aumentar a empatia, dissipar conceitos errôneos sobre diferentes faixas etárias, fornecer informações precisas e exemplos contra estereotipados para reduzir o preconceito e a discriminação. Tais intervenções devem ser incluídas em todos os níveis e tipos de educação, desde a escola primária até a universidade e em contextos de educação formal e não formal.
- c) Estratégia 3: Intervenções de Contato Intergeracional – promover a interação entre pessoas de gerações diferentes é um dos caminhos mais eficazes para se reduzir os estereótipos negativos dos grupos distintos. Por isso, muitas iniciativas têm sido adotadas, como levar crianças e jovens para fazerem trabalho voluntário em Instituições de Longa Permanência (ILPIs), bem como compor equipes de trabalho com pessoas de 20 a 70 anos.

Segundo Lins *et al.* (2013), a permanência dos profissionais mais velhos em atividades ocorre devido à expectativa de vida estar aumentando em todo o mundo: em 1970 era de 58 anos, em 2010 saltou para 69 anos e projeta-se que em 2050 seja de 76 anos. A notícia é extremamente positiva para a humanidade, mas esse aumento da longevidade deverá manter profissionais experientes em atividade por mais tempo, o que impõe desafios, tanto do ponto de vista previdenciário quanto na questão de manutenção da qualidade de vida do trabalhador, em termos financeiros, e de realização pessoal no trabalho. Nesse cenário, é preciso estar preparado para saber aproveitar o potencial dos profissionais mais velhos, com uma estratégia de talentos que ofereça condições apropriadas de trabalho a esse grupo e atenda às necessidades organizacionais.

Seidl e Alves (2021) confirmam que os estereótipos negativos em relação aos trabalhadores mais velhos dificultam muito o ingresso desses profissionais nas empresas. Como no Brasil a discriminação etária é muito forte em processos de recrutamento e seleção, sugere-se a implementação de práticas específicas, por exemplo, abrir vagas apenas para profissionais 50+ e capacitar gestores e equipe de gestão de pessoas para não excluir os currículos apenas com base na idade ou tempo de experiência. Estudos apontam que profissionais mais velhos estão sujeitos a enfrentar obstáculos nos diferentes processos de gestão de pessoas (Perry, & Parlamis, 2006; Truxillo *et al.*, 2018).

Sob a perspectiva organizacional, a implementação da gestão da diversidade etária traz benefícios como a redução da rotatividade, o aumento da produtividade dos trabalhadores e a promoção da gestão do conhecimento e da memória institucional, além de melhorar a imagem da organização e sua posição competitiva no mercado.

Segundo a EY Brasil & Maturi (2023), no Brasil, o etarismo ainda é um tema que dá seus primeiros passos dentro das organizações, mas que deve crescer rapidamente, de acordo com a escassez (e o envelhecimento) da mão de obra e de uma conjuntura social frágil, que demanda rápida mobilização. Por causa disso, as empresas precisam se preparar para uma jornada multidisciplinar que vai precisar da ação de diversos atores. Os dados do estudo mostram que existem algumas questões urgentes que devem ser percebidas pelas organizações:

- 1) A postergação da aposentadoria é inevitável no mundo todo. A parcela crescente de pessoas que não têm emprego e não estão aposentadas deveria ser uma preocupação da nossa sociedade, com um chamado urgente de empresas e governos para investigar e propor alternativas.
- 2) Os *maturis* permanecem ativos. Eles estão procurando novas oportunidades, mesmo felizes em sua ocupação atual, e também buscando qualificação para se manter ou reingressar no mercado de trabalho.
- 3) Há uma lacuna crescente entre a necessidade de recolocação e o apetite das organizações em recolocar 50+. As empresas não conseguiram evoluir no tema etarismo e não estão conseguindo acompanhar a expectativa dos *maturis*.

A seguir, o Quadro 8 apresenta um resumo que exemplifica cada eixo estratégico com propostas concretas, facilitando a compreensão e o planejamento de iniciativas organizacionais.

Quadro 8 – Resumo das estratégias para combater o ageísmo

Eixo Estratégico	Principais Ações	Exemplos Práticos
Treinamentos, Educação e conscientização	Treinamentos obrigatórios para gestores, RHs e demais colaboradores sobre vieses etários. Campanhas internas que fomentem valorização de múltiplas faixas etárias.	Campanhas, <i>Workshops</i> para toda a empresa, grupos de diversidades etárias, políticas geracionais.
Mudança cultural e de mindset / liderança inclusiva	Formar líderes para enfrentar estereótipos, promover diversidade de racional, promover letramento sobre vieses inconscientes.	<i>Workshops</i> para líderes; treinamentos anti-vieses para equipes, mostrar exemplos e resultados positivos de inclusões etárias.
Revisão de linguagem na descrição das vagas/Ações afirmativas	Revisar descrição de vagas. Implementar vagas e programas específicos para inclusão etária.	Remover idade, foto. Vagas afirmativas 50+; programas de diversidade com metas claras e cotas. Treinamento obrigatório para profissionais de R&S sobre vieses etários e leitura crítica de descrições de vagas. Implementação de pontos de checagem (<i>checkpoints</i>) no fluxo de R&S — por exemplo, auditoria de linguagem do anúncio, revisão cega de currículos, painéis intergeracionais na entrevista
Criação de políticas formais/KPIs	Definir metas claras de diversidade etária, incluindo a faixa etária nos indicadores de diversidade e inclusão.	Rever cotas, <i>turnover</i> e vagas 50+.
Programas de mentorias e <i>res-skilling</i>	Promover a inclusão geracional no ambiente de trabalho. Facilitar a troca de experiências, atualizar conhecimentos e valorizar profissionais de diferentes faixas etárias.	Criar espaços para troca entre jovens e experientes e oportunidades de desenvolvimento para profissionais maduros.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2025)

Por fim, as respostas do questionário não apenas evidenciam a presença do ageísmo nos processos de recrutamento e seleção, mas também demonstram que há desafios institucionais relevantes a serem enfrentados — incluindo as crenças associadas à idade e a necessidade de sensibilização organizacional. Por outro lado, as mesmas respostas indicam caminhos práticos e possíveis para transformar essa realidade, revelando o papel central da educação interna e das ações afirmativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão dos dados, apresentada no capítulo anterior, revelou um cenário complexo sobre o fenômeno do ageísmo no contexto organizacional brasileiro. Dos resultados quantitativos e qualitativos, detectou-se uma clara falta de consonância entre o discurso de valorização da diversidade etária e as práticas efetivas de gestão de pessoas, especialmente nos processos de Recrutamento e Seleção.

Portanto, a partir dos resultados obtidos durante a realização desta dissertação de mestrado, foram identificadas situações que sugerem suposições de que existe uma cultura organizacional que influencia e/ou sustenta os impactos do ageísmo em processos de Recrutamento & Seleção. Dessa forma, procurou-se responder: De que maneira as empresas brasileiras realizam seus processos de recrutamento e seleção no sentido de combater o ageísmo e fomentar um ambiente de trabalho inclusivo?

Em relação aos participantes, a pesquisa contou com 282 profissionais de Recursos Humanos atuantes em Recrutamento e Seleção (81,2% mulheres), com idades entre 19 e 70 anos — predominando as faixas de 30 a 39 anos (35,1%) e de 40 a 49 anos (29,8%) — e atuação majoritária em organizações privadas dos setores de serviços e indústria; a maioria possui mais de seis anos de experiência na área (66%) e mais de metade declarou atuar por 10 anos ou mais.

Os dados da pesquisa foram obtidos pela aplicação de um questionário *on-line*, utilizando também a versão adaptada da Escala de Ageísmo nas Organizações Brasileiras (EACO), além de perguntas fechadas e direcionadas e de questões abertas que visavam compreender melhor as respostas fechadas e ampliar as respostas. Os instrumentos foram elaborados a partir de diversos autores considerados referências nos temas, e englobaram categorias importantes para compreender o fenômeno estudado e suas relações. A coleta foi realizada entre 31 de março e 6 de abril de 2025, com amostragem intencional (*hunting* no LinkedIn) e abordagem mista: análises quantitativas (SPSS/AMOS — estatística descritiva, análise fatorial, confiabilidade e comparações de médias) e qualitativas (análise de conteúdo, categorização iterativa). Permitindo assim, corroborar padrões estatísticos e oferecer explicações contextuais sobre os mecanismos do ageísmo. Esse procedimento fortalece a validade dos resultados ao integrar convergência de provas e enriquecer a interpretação dos achados com narrativas e exemplos práticos.

Após a coleta, a leitura prévia e a filtragem dos dados, foram elaboradas dimensões e categorias de análise para auxiliar no desenvolvimento do conteúdo, as quais estão diretamente relacionadas com os objetivos específicos desta dissertação.

Assim, a estrutura desta dissertação foi descrita a partir da delimitação metodológica em torno dos três objetivos específicos aqui elencados, de modo que o desdobramento analítico das respostas dos participantes resultou em conclusões diretamente referenciadas a tais objetivos descritos.

O primeiro objetivo específico busca identificar de que forma o idadismo acontece em processos de Recrutamento e Seleção, e os estudos desta dissertação resultaram na seguinte análise: as respostas dos participantes relatam que o ageísmo nos processos de recrutamento e seleção é identificado como existente e visto, sendo que 86,2% dos respondentes indicam que o preconceito de idade aparece nesse subsistema do RH. Existe o alinhamento das vagas com os gestores quase 95% das vezes, e o perfil é negociável/flexibilizado 91% das vezes. Mas de 98,2% dos participantes acreditam que existe preconceito em processo de R&S pela idade e que esse preconceito inicia na idade 40 anos. Além disso, 71% dos respondentes já presenciaram algum tipo de preconceito pela idade, principalmente, como reflexo de discriminação por gestores das empresas inseridos na cultura organizacional. Comprovando esses dados, 66% dos respondentes indicaram que já apresentaram algum candidato ao gestor responsável pela vaga e que o fator idade foi determinante para a sua escolha. E que 50% das empresas que os participantes trabalham possuem uma postura proativa na contratação de profissionais que já se aposentaram ou que estão próximos à idade de se aposentar, em contramão às demais respostas da pesquisa.

Portanto, existe um reconhecimento formal, porém pouco elaborado e estruturado, embora a maioria afirme que a diversidade etária é um valor para a empresa, as ações concretas ainda são limitadas. Uma parcela significativa de respondentes já presenciou ou soube de casos de discriminação por idade e notou que candidatos mais velhos foram preteridos em processos seletivos, mesmo sendo qualificados. Isso indica que, apesar das políticas formais, os estereótipos negativos associados à idade ainda influenciam as decisões de contratação.

A pesquisa mostrou que não há um único responsável pelas práticas de diversidade, enquanto gestores e RHs são vistos como os principais atores, a responsabilidade é pulverizada, o que pode dificultar a implementação e a fiscalização de políticas eficazes contra o ageísmo e simbolizar questões culturais.

A conclusão extraída da resposta para este objetivo específico é a de que o combate ao ageísmo nas empresas brasileiras ainda se encontra em um estágio inicial. Existe uma consciência crescente sobre o problema, mas faltam mecanismos potentes, treinamento para lideranças e uma cultura organizacional que efetivamente valorize a experiência e promova a colaboração intergeracional, indo além do discurso politicamente correto.

Descrever a percepção dos profissionais de Recursos Humanos que trabalham na área de Recrutamento e Seleção sobre o ageísmo nas organizações é o segundo objetivo específico definido no estudo. Nesta análise, os profissionais de RH especificamente atuantes em Recrutamento e Seleção descrevem que – quase 90% dos respondentes já ouviram falar do tema, e 251 desses respondentes declaram qualitativamente sua percepção sobre ele. Sendo que, de forma bem superficial, praticamente 80% relatam como preconceito e discriminação de idade. Nessa seção, foi utilizada a Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO) que indica uma percepção predominantemente positiva, com os participantes descrevendo os profissionais mais velhos como "produtivos". Portanto, os dados coletados apontam para uma concordância dos respondentes com essas características positivas, evidenciando que os profissionais reconhecem e valorizam competências adquiridas com o tempo e a trajetória profissional. Mesmo sendo considerados mais persistentes, comprometidos e melhor com as pressões do trabalho que os mais jovens, isso não impede a discriminação nos processos seletivos. Uma conclusão central, extraída da análise cruzada dos dados, é o conflito vivido pelos profissionais de R&S. Por um lado, eles detêm o conhecimento técnico sobre a importância da diversidade e os riscos do preconceito. Por outro, eles se sentem pressionados a atender às demandas de gestores e a seguir uma cultura que favorece a juventude. Essa posição resulta, muitas vezes, em uma cumplicidade passiva com práticas excludentes, evidenciando que apenas a conscientização do RH é insuficiente sem um mandato claro e o apoio irrestrito da alta liderança para transformar a cultura de materialização da discriminação nos processos de R&S.

Em resumo, essa percepção positiva não se traduz em práticas de contratação equitativa, e o ageísmo nas empresas pesquisadas opera de maneira sutil, porém eficaz. Ele se ancora em estereótipos cognitivos negativos que, apesar de um discurso afetivo positivo, se traduzem em comportamentos discriminatórios concretos, principalmente nos processos de atração e seleção, perpetuados por uma cultura organizacional desafiante que ainda não reconhece o valor estratégico dos profissionais mais velhos. A investigação sobre as percepções relacionadas ao ageísmo, aprofundada pela aplicação da escala EACO, permite concluir que o viés etário se manifesta de forma complexa e multifacetada nas organizações. Os resultados revelam uma dissociação significativa entre o sentimento declarado em relação aos profissionais mais velhos e os estereótipos e comportamentos discriminatórios que de fato permeiam a cultura e os processos de Recrutamento e Seleção (R&S).

O terceiro e último objetivo específico levanta as informações sobre as práticas, as políticas e as melhorias que as empresas estão adotando e/ou podem adotar, com isso,

descobriu-se que quase 83% das empresas não desenvolvem campanhas específicas para a seleção de profissionais mais velhos e que 74% não possuem práticas ou políticas organizacionais com o cunho de redução do ageísmo nas empresas. Além disso, destaca-se que a pesquisa apontou que 60% dessas práticas “quase sempre” ou “sempre” são eficazes. Sendo assim, são estas as práticas consideradas mais relevantes: Fortalecimento da Cultura e Vagas Exclusivas. E entre as opiniões dos respondentes sobre possíveis estratégias que podem ser implementadas para reduzir o ageísmo em processos de R&S, as que mais se destacam são: Treinamento e Conscientização Organizacional, Formar Lideranças, Campanhas Sobre o Tema e entre outras práticas, como capacitar profissionais mais velhos, *turnover* por idade, cota, vagas exclusivas 50+. Percebe-se que as respostas reforçam que mudanças estruturais, sobretudo na mentalidade dos gestores, são essenciais para avanços do tema. A análise das práticas para combater o ageísmo organizacional revela que as soluções eficazes demandam uma abordagem ampla e intencional, superando ações isoladas e superficiais. Conclui-se que a mitigação do preconceito etário não depende de uma única iniciativa, mas sim da implementação de um ecossistema de práticas que abrangem desde a atração de talentos até o desenvolvimento e a retenção, todas ancoradas por mudanças culturais. Portanto, a desconstrução e a revisão dos processos de R&S como porta de entrada da organização são cruciais para a inclusão etária, como: a divulgação de vagas em canais diversos, a adoção de currículos cegos, a revisão da linguagem nos descritivos de vaga para evitar termos excludentes e o treinamento de recrutadores e gestores para a identificação e eliminação de vieses inconscientes durante as entrevistas.

Em síntese, o combate do ageísmo nos processos de R&S exige que as organizações saiam de uma postura passiva e fomentem uma agenda proativa, redesenhando seus processos seletivos, investindo no desenvolvimento conjunto e posicionando a liderança como os precursores centrais da mudança cultural.

A análise dos dados coletados com esses participantes revela um cenário desafiador: apesar do reconhecimento sobre o tema ageísmo, as estratégias organizacionais para combatê-lo ainda são poucas e ineficiente. Evidenciou-se que vieses inconscientes e práticas culturais arraigadas continuam a impactar negativamente a contratação e a valorização de profissionais mais velhos, o que impõe a necessidade de buscar caminhos práticos e estruturais para reverter esse quadro.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

As contribuições teóricas desenvolvidas neste estudo se articulam em várias vertentes, que, de forma sinérgica, aprofundam a compreensão do ageísmo ao analisá-lo a partir da perspectiva de um ator-chave: o profissional de Recursos Humanos, especialmente em sua atuação no recrutamento e seleção.

A principal contribuição metodológica desta dissertação consiste na desconstrução crítica da validade da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO). A análise psicométrica demonstrou que o instrumento que possui análise fatorial das atitudes positivas e negativas quando avalia as atitudes negativas apresenta uma unidimensionalidade, gerando dois fatores onde deveria haver apenas um. Portanto, essa “falha” torna a escala incapaz de mensurar um construto único e coeso. O impacto direto dessa limitação é a redução da confiabilidade dos dados coletados e da validade das conclusões que deles derivam. Nesse sentido, e como uma contribuição prática para futuras pesquisas na área, recomenda-se o desenvolvimento de uma escala revisada e validada, cuja estrutura se concentre na avaliação do profissional “mais velho”, preenchendo a lacuna existente por um instrumento mais metodológico. A raiz do problema reside na sua formulação, que promove um ruído conceitual ao alternar o alvo da avaliação entre os termos “mais jovens” e “mais velhos”. Portanto, a contribuição teórica aqui é uma sugestão de alteração, é a revisão das frases utilizadas no instrumento/escala para apenas um sujeito e, assim, ter maior coerência na análise dos respondentes. Como hipótese, argumenta-se que a falha da escala se tornou mais evidente justamente por ser aplicada a uma amostra de profissionais de RH quase uma década após sua criação, um público mais crítico e inserido em um contexto social que tem fomentado esse tema.

Outras contribuições sinalizadas, no estudo não surgiram divergências de opiniões com relação aos respondentes do sexo feminino e masculino. Porém, houve significativas alterações com relação a diferenças de posicionamentos sobre a faixa etária e o tempo de experiência/atuação do profissional no mercado – informação que conversa, já que, se o profissional é mais velho, automaticamente ele tem mais tempo de experiência. E quando se faz uma análise das respostas abertas que são depoimentos dos respondentes, algumas vezes se colocam como “atores principais” na questão “Você já presenciou algum preconceito pela idade?” e “Se SIM na pergunta anterior, pode descrever?”, por exemplo: “*Eu fui considerada velha em um processo para um startup*” (P140); “*Já fui desclassificada, pois estavam procurando alguém ‘com mais tempo produtivo pela frente’*” (P141); “*Em meu último momento*

de transição de carreira, me candidatei a mais de 700 posições, todas selecionadas (eu preenchia mais de 70% dos requisitos do perfil divulgado” (P236).

Adicionalmente, o estudo oferece uma contribuição teórica ao revelar uma assimetria no julgamento dos grupos etários. Verificou-se que os respondentes endossam com mais facilidade os estereótipos negativos e com mais dificuldade os atributos positivos quando o alvo da avaliação é o trabalhador mais velho em comparação ao mais jovem. Fica demonstrada, assim, a existência de um viés sistemático que distorce a percepção sobre profissionais com base unicamente em sua idade.

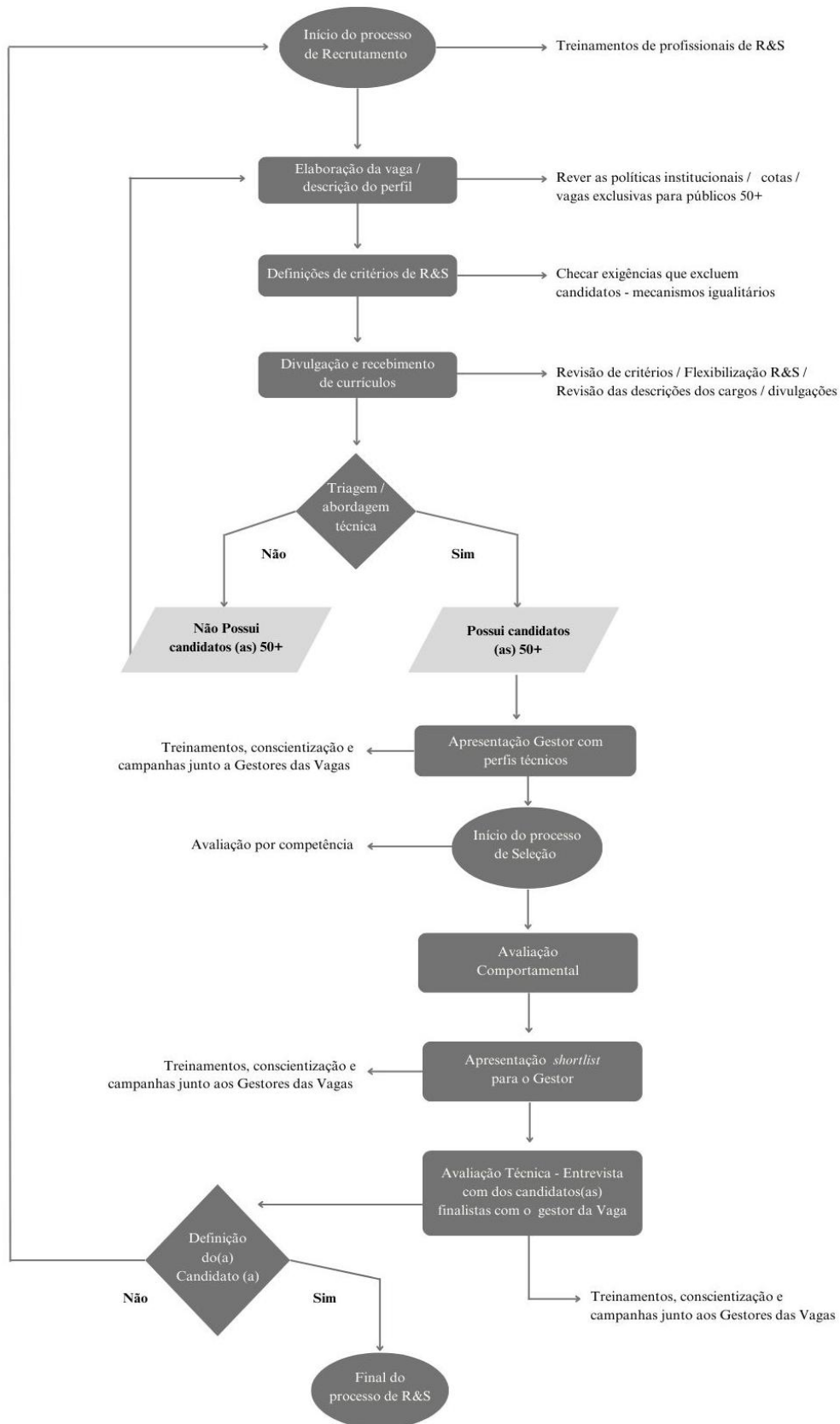
Para além da contribuição metodológica e de achados nos estudos, esta dissertação mobiliza teoricamente ao propor um *framework* conceitual para o recrutamento e seleção inclusivo. Esse **framework**, materializado em um fluxograma, traz as teorias organizacionais que implicitamente tratam os processos de gestão como estruturas objetivas.

Com base nos dados coletados e na análise dos principais gargalos e pontos de vulnerabilidade em que o ageísmo é identificado na pesquisa, foi elaborado um fluxograma (Figura 8) que representa um modelo ideal de processo de Recrutamento e Seleção (R&S) com foco na inclusão etária. Esse diagrama não apenas mapeia as fases convencionais de um processo seletivo, mas também integra, em cada etapa, as ações e os pontos de revisão estratégicos que se mostraram necessários para mitigar os vieses identificados no estudo na pesquisa e redesenhar seus sistemas na transformação da intenção declarada de inclusão em uma realidade operacional. O objetivo é transformar o processo de R&S de uma mera formalidade para uma ferramenta ativa de combate ao preconceito etário.

Corrêa M. e Costa (2022) argumentam que a questão do envelhecimento e do preconceito etário no ambiente corporativo exige uma reavaliação das práticas de gestão. A pesquisa revelou um aparente paradoxo entre o discurso predominantemente não ageísta dos respondentes (rejeição dos estereótipos negativos e valorização dos atributos positivos) e a persistência de desafios para a inserção e permanência de profissionais mais velhos no mercado de trabalho. Isso levanta a hipótese de que, mesmo com a consciência do ageísmo, as práticas organizacionais ou os vieses inconscientes ainda podem operar, sugerindo uma dissociação entre a percepção declarada e a realidade vivenciada.

Figura 8 – *Framework* de Recrutamento e Seleção Inclusivo

Campanhas, treinamentos e movimentação de conscientização nas empresas sobre o tema (durante todas as etapas)



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação

O modelo proposto estrutura-se em torno do fluxo processual padrão de recrutamento, representado na coluna central, que vai desde o "Início do Processo de Recrutamento" até o "Final da Seleção". Contudo, para cada etapa crítica apresentada de acordo com as declarações dos respondentes da pesquisa, o diagrama introduz intervenções diretas (representadas em quadros brancos), que surgiram como soluções para os problemas apontados pelos participantes da pesquisa. O processo se inicia com o "Treinamento de profissionais de R&S", uma base fundamental para todo o ciclo. Na "Elaboração da vaga", a recomendação é "Rever as políticas institucionais", questionando a real necessidade de vagas exclusivas e considerando a implementação de cotas. Ao seguir para a "Definição de Critérios de Seleção", o foco é "Checar exigências que excluem candidatos", adotando mecanismos igualitários. Nas fases de "Divulgação e Recebimento de currículos", o modelo propõe um mecanismo de *feedback*, com a "Revisão de critérios" e a flexibilização. Após vem a "Triagem dos Currículos e a abordagem técnica", que pode ter ou não o público-alvo como candidato. Se sim, segue o fluxo do processo e não retorna à etapa de "Elaboração da vaga" para uma nova checagem.

Sendo "Sim", a etapa segue para a "Apresentação destes perfis técnicos" para os gestores e inicia o "Processo de Seleção" com as etapas de "Avaliação Comportamental" e entrega e "Apresentação do *Shortlist* para o gestor da Vaga" que, por fim, fará a última etapa do processo de Recrutamento e Seleção que é a "Entrevista Final", escolhendo o candidato finalista. Cada etapa do processo que envolver o Gestor, será marcada por "Treinamento, conscientização e campanhas" voltados para esse público.

Todo esse processo é sustentado por uma ação contínua de "Campanhas, Treinamentos e movimentos de conscientização" que representa a mudança cultural necessária para que as ações pontuais sejam eficazes. Portanto, a proposta do fluxograma conclui visualmente que o combate eficaz ao ageísmo no recrutamento exige mais do que ações isoladas; demanda uma revisão sistêmica e contínua do processo. Ele demonstra que, ao incorporar pontos de verificação e de flexibilidade em cada fase, as empresas podem converter um funil de contratação potencialmente excludente em um instrumento proativo de inclusão e de valorização da diversidade geracional. Esse modelo serve, assim, como um guia prático para que as organizações redesenhem seus processos de forma consciente, transformando a intenção de não discriminar em ações concretas e mensuráveis.

Em suma, esta dissertação contribui tanto para o entendimento teórico do ageísmo no ambiente organizacional quanto para a proposição de soluções aplicáveis que permitam transformar intenções declaradas de não discriminação em ações concretas e mensuráveis. Ao evidenciar a assimetria avaliativa entre gerações e oferecer um modelo processual para R&S

centrado na inclusão por *design*, o estudo tem a pretensão de inspirar mudanças práticas nas organizações e fomentar pesquisas adicionais que ampliem, validem e aperfeiçoem estratégias de combate ao preconceito etário.

5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Uma limitação desta pesquisa é que os participantes podem ter relutado em responder de forma sincera ao questionário, já que se trata de temas sobre itens sensíveis como idade, envelhecimento e preconceito; e demonstrado hesitação em fornecer informações totalmente fidedignas no questionário, optando por respostas consideradas socialmente aceitáveis em vez de suas verdadeiras percepções ou atitudes. As pessoas evitam o assunto, como se falar sobre a velhice trouxesse junto o envelhecimento em si (Winandy, 2023). O viés de desejarabilidade social pode ter levado os participantes a responderem de forma mais aceita socialmente do que de acordo com suas reais atitudes, explicando algumas das incoerências nos dados. Isso pode ter contribuído para a baixa pontuação nos itens da dimensão negativa do ageísmo (North, & Fiske, 2012).

Outra limitação diz respeito à impossibilidade de generalizar os resultados desta pesquisa para setores, portes de empresas ou regiões específicas. Como a pesquisadora atua no estado de Minas Gerais, houve uma maior concentração de respondentes nessa região, o que pode criar uma generalização dos resultados para o contexto nacional brasileiro como um todo. Ainda assim, os resultados foram apresentados como uma percepção em nível nacional, fornecendo elementos norteadores para futuras pesquisas. Percepções e práticas sobre ageísmo podem variar significativamente entre diferentes regiões do país.

Uma restrição adicional pode ser indicada pelo desenho transversal do estudo, que refletiu apenas as opiniões dos profissionais de R&S em um determinado momento. Uma abordagem transversal não permite examinar as mudanças dessas percepções ou o efeito de intervenções ao longo do tempo.

Outras limitações importantes são: primeiro, a pesquisa se baseou em autorrelatos (questionários), não observando diretamente as práticas reais de recrutamento, seleção e gestão de pessoas, portanto, percepções declaradas. Pode haver uma lacuna entre o que os profissionais declaram perceber e o que de fato praticam (Swift *et al.*, 2017). E, segundo, a variabilidade amostral, embora a amostra tenha sido relevante para o estudo, a heterogeneidade da experiência profissional e do tempo de atuação dos respondentes pode introduzir alguma variabilidade nos resultados que não foi aprofundada.

A extensão do questionário, composto de 51 perguntas, representa uma limitação da pesquisa, pois um instrumento tão longo corre o risco de causar fadiga ou pressa dos respondentes em concluir a tarefa, diminuindo o engajamento dos participantes ao longo do preenchimento.

Adicionalmente, a extensão do questionário parece ter gerado um viés na composição da amostra. Observou-se uma aparente menor disponibilidade por parte dos profissionais mais jovens em responder a um instrumento tão longo, ao passo que os respondentes de faixas etárias mais avançadas demonstraram maior engajamento. Essa disparidade na taxa de resposta constitui uma limitação, pois a amostra final pode ter super-representado as percepções e as experiências do grupo de profissionais mais seniores.

5.3 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Com base nos achados e nas limitações identificadas, no Quadro 9, são sugeridas as seguintes direções para estudos futuros a fim de aprofundar a compreensão sobre o ageísmo organizacional:

Quadro 9 – Sugestões para novos estudos

Estudos Futuros	Descrição da Sugestão
Estudos Longitudinais	Realizar pesquisas que acompanhem as percepções e práticas dos profissionais de R&S ao longo do tempo, para verificar mudanças de atitude e o impacto de políticas de diversidade etária nas organizações.
Observação de Processos Reais	Desenvolver metodologias de observação participante ou análise de documentos (como descrições de vagas e perfis de candidatos) em processos seletivos reais, para verificar a manifestação do ageísmo nas práticas, e não apenas nas percepções declaradas.
Estudos Experimentais	Desenvolver experimentos controlados, como o uso de currículos fictícios com variação de idade, para identificar vieses implícitos nas decisões de seleção de forma mais robusta.
Análise Setorial e Comparativa	Realizar estudos comparativos entre diferentes setores da economia ou tipos de organização (ex: startups vs. grandes corporações) para verificar como o ageísmo se manifesta em contextos distintos.
Pesquisas com Trabalhadores Mais Velhos	Realizar estudos com o grupo de trabalhadores mais velhos para compreender suas experiências diretas com o ageísmo, suas estratégias de enfrentamento e suas perspectivas sobre o mercado de trabalho
Interseccionalidade	Investigar como o ageísmo se interliga com outras formas de discriminação (gênero, raça, deficiência, orientação sexual), analisando a experiência de indivíduos que pertencem a múltiplas categorias minorizadas.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Ademais, recomenda-se a realização de estudos qualitativos (entrevista em profundidade ou grupos focais), os quais possibilitam uma investigação mais aprofundada e sensível das complexidades que envolvem o envelhecimento nas organizações. Essa abordagem favorece a compreensão das experiências subjetivas tanto dos profissionais de Recursos Humanos, especialmente aqueles atuantes em Recrutamento e Seleção, quanto dos trabalhadores mais experientes, ampliando o olhar sobre o fenômeno a partir das diferentes vivências e percepções presentes no contexto organizacional.

Portanto, entrevistas qualitativas complementares poderiam aprofundar as razões de falta de flexibilidade percebida, o que pode ser: cultura da empresa, regra do gestor, receio do recrutador, entre outros.

Sugere-se que investigações subsequentes: (a) apliquem e testem o *framework* proposto em diferentes setores, portes de empresa e contextos culturais para avaliar sua robustez e a adaptabilidade; (b) conduzam estudos longitudinais ou experimentais (por exemplo, testes controlados de intervenções em R&S) para avaliar o impacto causal de treinamentos, alterações de vagas e mecanismos de *feedback* sobre a redução do ageísmo; (c) explorem interações entre idade e outras dimensões sociais (gênero, raça, deficiência) para compreender melhor as interseccionalidades do preconceito; e (d) desenvolvam indicadores mensuráveis que permitam monitoramento contínuo e avaliação de resultados das práticas inclusivas implementadas nas organizações.

REFERÊNCIAS

- Álvares, M. [2025]. *Introdução à investigação quantitativa e análise SPSS*. Universidade Aberta. Recuperado de <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.
- Alves, José Eustáquio Diniz. (2019). Envelhecimento populacional no Brasil e no mundo segundo as novas projeções da ONU. *Portal do Envelhecimento e Longevidade*. Recuperado de <https://portaldoenvelhecimento.com.br/envelhecimento-populacional-no-brasil-e-no-mundo-segundo-as-novas-projecoes-da-onu/>.
- Alves, José Eustáquio Diniz. (2020). Envelhecimento populacional continua e não há perigo de um geronticídio. *EcoDebate*. Recuperado de <https://www.ecodebate.com.br/2020/06/19/envelhecimento-populacional-continua-e-nao-ha-perigo-de-um-geronticidio-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves/>.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), pp. 411-423.
- Antunes, P. R., Follador, F. A. C., Coltre, S., Almeida, L. E. D. F. de, & Vieira, A. P. (2017). Gestão organizacional: discriminação nos processos de seleção de emprego. *Espacios*, 38(22), pp. 11-19.
- Apostila. (2025). *Discriminação Racial ou Étnica*. Recuperado de: <https://cdn.edunecursos.com.br/storage/split-files/2025/02/1433/apostila1713881883-57-64.pdf>.
- Arendt, Hannah. (2007). *A Condição Humana*. (10ª ed.). Tradução de Roberto Raposo, pós-fácio de Celso Lafer. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Babbie, E. R. (2010). *The Practice of Social Research*. (15ª ed.). São Paulo: Cengage.
- Bagozzi, Richard P., Yi, Youjae, & Philips, Lynn W. (1991, Sept.). Assessing Construct Validity In Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), pp. 421-458.
- Bandeira, Lourdes, & Batista, Analía Soria. (2002, Jan.). Preconceito e discriminação como expressões de violência. *Rev. Estud. Fem.*, 10(1), pp. 119-141. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ref/a/77qSbxLKYLYttqQbSzFjMcb/?format=pdf&lang=pt>.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barnidge, M., & Zúñiga, H. G. (2017). *Amos (Software)*. Recuperado de <http://www.ibm.com.br>.
- Batista, R. L., & Teixeira, K. M. D. (2021). O cenário do mercado de trabalho para idosos e a violência sofrida. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 24(6), e210022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-22562021024.210022>.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. New York: Hafner Publishing Company.
- Boehm, S. A., Schroder, H. S., & Kunze, F. (2013). Comparative age management: theoretical perspectives and practical implications. In Field, J., Burke, R. J., & Cooper, C. L. *The SAGE handbook of aging, work and society*. New York: Sage Publications Ltda.
- Botton, Alain de. (2000). *The Course of Love*. São Paulo: Companhia das Letras.

- Brasil. (1943). *Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.
- Brasil. (1994). *Lei n. 8.842 de 4º de janeiro de 1994*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8842.htm.
- Brasil. (1995). *Lei n. 9.029 de 13 de abril de 1995*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM.
- Brasil. (2003). *Estatuto do Idoso (Lei n. 10.741, de 1º de outubro de 2003)*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm.
- Brasil. (2012). *Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012*. Recuperado de <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf>.
- Brasil. (2022). Ministério da Economia. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Novo Caged): dados consolidados de julho de 2020 a outubro de 2022. Recuperado de <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management*. (6th ed.). UK: Macmillan Education.
- Breviári, Álaze Gabriel do, Rocha, Leliane Aparecida Castro, Rebello, Flávia Adriana Santos, Vidal, Raquel Leila da Silva, & Oliveira Filho, Abraham de Souza. (2025). *Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica*, 4(21), pp. 292-307. DOI: <https://doi.org/10.56166/remici.v4n21181825>.
- Brito, V. F. de, Silva, J. K. de O., Moura, J. T. S. de, & Ribeiro, M. C. da C. (2019). *Trabalho e envelhecimento: uma análise do ageísmo no contexto organizacional*. [Manuscrito não publicado]. Universidade Estadual da Paraíba. Recuperado de: https://editorarealize.com.br/editora/anais/cieh/2019/TRABALHO_EV125_MD1_SA13_ID1215_27052019160253.pdf.
- Burn, I., Button, P., Figinski, T. F., & McLaughlin, J. S. (2020). Why retirement, Social Security, and age discrimination policies need to consider the intersectional experiences of older women. *Public Policy & Aging Report*, 30(3), pp. 101-106. DOI: <https://doi.org/10.1093/ppar/praa009>.
- Butler, R. N. (1969, Inverno). Age-ismo: outra forma de intolerância. *The Gerontologist*, 9(4), parte_1, pp. 243-246. Recuperado de https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Parte_1.243.
- Butler, R. N. (1980). Ageism: a foreword. *Journal of Social Issues*, 36(2), pp. 8-11.
- Caldas, E. (2019, setembro 17). *IBM SPSS Modeler – Software de Análise Preditiva – Machine Learning – Data Science*. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/ibm-spss-modeler-software-de-an%C3%A1lise-preditiva-machine-edmar-caldas/>.
- Cepellos, V. M. (2013). *O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de recursos humanos às práticas de gestão da idade*. Dissertação (Mestrado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270619>.

- Cepellos, V. M. (2018). Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. *Teoria e Prática em Administração*, 8(1), pp. 138-159. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-37614>.
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21. DOI: <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>.
- Cepellos, V. M., Tonelli, M. J., Aranha, F., & Pereira-Filho, J. L. (2013). Envelhecimento nas organizações: preconceito ou tendência? *GV Executivo*, 12(2), pp. 24-27.
- Chaer, Galdino, Diniz, Rafael Rosa Pereira, & Ribeiro, Elisa Antônia. (2011). A técnica do questionário na pesquisa educacional. *Evidência*, 7(7), pp. 251-266.
- Clark, Robert L., & Ritter, Beth M. (2020, Nov.). Como os empregadores estão respondendo a uma força de trabalho envelhecida? *Gerontologista*, 60(8), pp.1403-1410. DOI: 10.1093/geront/gnaa031.
- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2021). Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3), 491-513. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v11i3.50670>.
- Corrêa, G. B. de S., & Costa, D. G. de S. (2022). O envelhecimento no contexto organizacional: um estudo sobre gestão da idade e ageísmo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4), pp. 2217-2228. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.23847>.
- Corrêa, M. G. S., & Costa, D. G. S. (2022). A discriminação no recrutamento e seleção das organizações. *Revista EduFatec: Educação, Tecnologia e Gestão*, 2(5), pp. 138-157. ISSN 2595-5942.
- Couto, M. C. P. P., Koller, S. H., Novo, R., & Soares, P. S. (2009). Avaliação de discriminação contra idosos em contexto brasileiro – Ageísmo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), pp. 509-518.
- Creswell, John W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução de Magda Lopes. (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (4th ed.). London: Sage.
- CRP-3ª Região-BA – Conselho Regional de Psicologia 3ª Região Bahia. (2021). *Ageísmo e a prática profissional da/o psicóloga/o*. Bahia: CRP-BA. Recuperado de <https://www.crp03.org.br/wp-content/uploads/2021/07/Cartilha-Ageismo.pdf>.
- Culpin, V., Millar, V., & Peters, K. (2015). Multi-generational frames of reference: managerial challenges of four social generations in the organization. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1). Recuperado de <https://research.utwente.nl/en/publications/multi-generational-frames-of-reference-managerial-challenges-of-f>.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014, jan.). Gestão de recursos humanos: passado, presente e futuro. *Revisão de Gestão de Recursos Humanos*, 24(3), pp. 193-195.
- Debert, Guita Grin, & Pulhez, Mariana Marques (org.). (2019). *Desafios do cuidado: gênero, velhice e deficiência*. (2ª ed.). Campinas, SP: Unicamp/IFCH. DOI: <https://doi.org/10.20396/ISBN9788586572807>.
- Dejours, C. (2004). Trabalho, subjetividade e ação. *Revista Produção*, 14(3), pp. 27-34.

- Dennis, H., & Thomas, K. (2007). *Ageism in the Workplace*. Spring: Aging Workforce.
- Derrosso, G., & Oliveira, M. (2018, jun.). A Inserção de Idosos no Mercado de Trabalho de Foz do Iguaçu. *Revista Ciências Humanas – Educação e Desenvolvimento Humano*, 11(1), edição 20, pp. 47–61.
- Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa. (2020). *Verbete: tripalium*. Recuperado de <https://www.dicionarioetimologico.com.br/busca/?q=Tripalium>.
- Durkheim, Émile. (1999). *Da Divisão do Trabalho Social*. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes.
- EY Brasil & Maturi. (2023). *Silver Report 2023: Older Workers' Realities in Brazil*. Recuperado de <https://www.ey.com/br/silver-report-2023>.
- Featherstone, M., & Wernick, A. (1995). (ed.). *Images of aging: cultural representations of later life*. London: Routledge.
- Felix, J. (2016). O idoso e o mercado de trabalho. In Alcântara, A. O.; Camarano, A. A., & K. C. Giacomini. *Política Nacional do Idoso: velhas e novas questões*. (pp. 241-263). Rio de Janeiro: IPEA. Recuperado de <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9092/1/O%20Idoso%20e%20o%20mercado.pdf>.
- Fernandes, A. A. (2001). Velhice, solidariedades familiares e política social. *Sociologia: Problemas e Práticas*, 36, pp. 39-50.
- Fernandes, Maria Teresinha de Oliveira, & Soares, Sônia Maria. (2012, dez.). O desenvolvimento de políticas públicas de atenção ao idoso no Brasil. *Rev. Esc. Enferm. USP*, 46(6), pp. 1494-1502.
- FGV – Fundação Getúlio Vargas. (2013, março). *Pesquisa em parceria com a EAESP-FGV, Apoio Fiesp, Sesi e Amcham*. Recuperado de <https://cprepmauss.com.br/site/wp-content/uploads/2019/12/Envelhecimento-da-For%C3%A7a-de-Trabalho-2019.pdf>.
- Field, J., Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2013). *The SAGE handbook of aging, work and society*. New York: Sage Publications Ltda.
- Fontoura, Daniele dos Santos, & Piccinini, Valmiria Carolina. (2012). *Envelhecimento Populacional e Gestão de Pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil*. In XXXVI Encontro da Anpad – EnANPAD. (pp. 2-16). Rio de Janeiro, de 22 a 26 de setembro.
- França, L. H. de F. P., & Garcia, T. M. (2022). O ageísmo nas organizações: a representação negativa do trabalhador mais velho. In Barreto, F. S. (ed.). *Programa de preparação para aposentadoria FIOCRUZ: uma experiência inovadora em saúde do trabalhador*. (pp. 184-202). Ponta Grossa, PR: Atena Editora. DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270619>.
- França, L. H. de F. P., Siqueira-Brito, A. da R., Valentini, F., Vasques-Menezes, I., & Torres, C. V. (2017). Ageism in the organizational context – the perception of Brazilian workers. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(6), pp. 762-772. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-22562017020.170052>.
- França, L. H. F. P. (2009). Influências sociais nas atitudes dos 'top' executivos em face da aposentadoria: Um estudo transcultural. In *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*, São Paulo, SP, Brasil.

- França, L. H. F. P., & Soares, D. H. P. (2009). Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 29(4), pp. 738-751. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000400007>.
- França, Lucia. (2015). Attitudes Towards Retirement: A cross-cultural study between New Zealand and Brazilian Executives. *ResearchGate*. DOI: 10.13140/RG.2.1.1302.6401.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), pp. 3192-3198.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Beverly Hills, CA: Sage.
- Goldani, A. M. (2010). Desafios do "preconceito etário" no Brasil. *Educação & Sociedade*, 31(111), pp. 411-434. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200007>.
- Gonçalves, Rafaela. (2024, Maio). Etarismo: 86% das pessoas com mais de 60 anos sofrem preconceito no trabalho O cenário de empregabilidade já está afetando também trabalhadores na faixa dos 50 anos, 70% das empresas contratam muito pouco ou nenhum profissional nesta faixa etária. *Correio Brasiliense*, Economia. Recuperado de <https://www.correiobrasiliense.com.br/economia/2024/05/6848856-etarismo-86-das-pessoas-com-mais-de-60-anos-sofrem-preconceito-no-trabalho.html>.
- Grilletti, F. C., Amancio, I. S. V., Dente, G. B., Fernandes, I. S., & Silva, G. M. S. da. (2018). *Ageísmo e mercado de trabalho: análise de produção científica*. In Anais do 18º Congresso Nacional de Iniciação Científica. Recuperado de trabalho-1000000503.pdf.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 13(2), pp. 188-206. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>.
- Helal, D. H., & Silva, R. A. (2019). *Ageísmo nas organizações: um estudo em uma rede de distribuição de autopeças na região do nordeste*. In Anais do XXII Seminários em Administração (SEMEAD). São Paulo, SP, FEA-USP.
- Helal, D. H., & Viana, L. O. (2021). Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(9), pp. 3983-3996. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232021269.07212021>.
- Helal, D. H., Nóbrega, C. V., & Lima, T. A. P. (2019). Ageísmo nas organizações: questões para debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), pp. 187-197. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167>.
- Helal, D. H., Nobrega, C. V., & Lima, T. A. P. (2021). Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management. *Working with Older People*, 25(2), pp. 150-160. DOI: <https://doi.org/10.1108/WWOP-02-2021-0001>.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Agência IBGE Notícias*. *Editoria: Estatística Sociais*. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de->

- noticias/noticias/20980-numero-de-idosos-cresce-18-em-5-anos-e-ultrapassa-30-milhoes-em-2017.html.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Panorama do Censo 2022*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html>.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): taxas de desocupação por grupos de idade, 1º trimestre de 2022 a 1º trimestre de 2023*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=resultados>.
- Índio do Brasil, Cristina. (2023, Jun.). Etarismo dificulta inserção de maiores de 50 anos no mercado. Pesquisa diz que de 6% a 10% das empresas têm funcionários nesta faixa. *Agência Brasil*, Rio de Janeiro. Recuperado de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-06/etarismo-dificulta-insercao-de-maiores-de-50-anos-no-mercado>.
- Infojobs. (2021). *Contratações 40+: conheça a webserie criada pelo infojobs*. Recuperado de https://www.infojobs.com.br/blog/contratacoes_40_mais__15994.aspx?t=2 acesso.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2013). *Envelhecimento populacional, perda da capacidade laborativa e políticas públicas brasileiras Entre 1992 e 2011*. Rio de Janeiro: IPEA. (Organizado por Ana Amélia Camarano, Solange Kanso e Daniele Fernandes).
- Jung, Carl G. (2002). *A Energia Psíquica*. Tradução de Pe. Dom Mateus Ramalho Rocha. Petrópolis: OSB Editora Vozes. (v. VIII/1, publicado pela primeira vez em *Über die Energetik der Seele*. Psychologische Abhandlungen, II, 1928).
- Jus Brasil. [2025]. *Racismo, preconceito, discriminação e injúria racial. Diferenças*. Recuperado de <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/racismo-preconceito-discriminacao-e-injuria-racial-diferencas/1487178066>.
- Kline, R. B. (2005). *Principals and Practice of The Structural Equation Modeling*. (2ª ed.). New York: The Guilford Press.
- Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Licciardi, N., Farias, J. de S., & dos Santos, L. de A. (2018). A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. *South American Development Society Journal*, 4(12), p. 151. DOI: <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v4i12p151-177>.
- Lima-Costa, M. F., Barreto, S. M., & Giatti, L. (2003, maio-jun.). Condições de saúde, capacidade funcional, uso de serviços de saúde e gastos com medicamentos da população idosa brasileira: um estudo descritivo baseado na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. *Cad. Saúde Pública*, 19(3), pp. 735-743. Recuperado de scielo.br/j/csp/a/DfZMcbgnQHKBbhgnBpwwRnb/?format=pdf.
- Linke, Isabela. (2024, Ago.). *Etarismo no mercado de trabalho: entenda o impacto e como combater*. Recuperado de <https://blog.caju.com.br/cultura-organizacional/etarismo/>.
- Lins, J., Tonelli, M. J., Aranha Filho, F. J. E., Cepellos, V., Ferreira, L., Godoy, W., Albuquerque, E., Pricewaterhouse Coopers Brasil, & Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. (2013). *Envelhecimento da força de trabalho no Brasil: como as empresas estão se preparando para conviver com*

equipes que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? [Relatório técnico]. Pricewaterhouse Coopers Brasil.

- Locatelli, P., & Fontoura, D. (2013). Envelhecimento populacional e os estudos em administração. *Gestão e Sociedade*, 7(17), p. 273. DOI: 10.21171/ges.v7i17.1689.
- Lorentz, C. N. (2014). *Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional*. [Tese de doutorado, Universidade de Caxias do Sul].
- Loth, G., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), pp. 65-82.
- Lu, L., Kao, S. F., & Hsieh, Y. H. (2011). Attitudes towards older people and managers' intention to hire older workers: a Taiwanese study. *Educational Gerontology*, 37(10), pp. 835-854. DOI: <https://doi.org/10.1080/03601277.2010.485007>.
- Maestas, N., Mullen, K. J., & Rennane, S. (2018). Absenteeism and presenteeism among American workers. Massachusetts: National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w26633>.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Marques, S. (2016). *Discriminação da terceira idade*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Marx, Karl. (1993). *Manuscritos económico-filosóficos*. Lisboa: Ed. 70.
- Maturi. (2022). *5 motivos para entender por que os 50+ estão movimentando a economia global*, por Morris Litvak, 30 de novembro de 2022. Recuperado de <https://www.maturi.com.br/blog/5-motivos-para-entender-por-que-os-50--estao-movimentando-a-economia-global>.
- Mendes, Lucas. (2019). Por que a tecnologia não vai substituir o RH. 27 de Julho de 2020 Gupy Blog. *Recrutamento e Seleção*. Recuperado de <https://www.gupy.io/blog/tecnologia-substituir-rh>.
- Minayo, M. C. S., & Costa, A. P. (2019). *Técnicas que fazem uso da Palavra, do Olhar e da Empatia: pesquisa qualitativa em ação*. Aveiro: Ludomedia.
- Miranda, Joana. (1996). Estereótipos sociais: Definição e abordagens. *Psicologia*, Lisboa, 11(2-3) jun. 1996. Recuperado de <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v11i2/3.605>.
- Moragas Moragas, R. (2014, Out.). *As relações intergeracionais nas sociedades contemporâneas*. São Paulo: SESC.
- Moragas, R. M. (2003, outubro). *Relações intergerações nas sociedades contemporâneas*. In Congresso Internacional Coeducação de Gerações (SESC), São Paulo.
- Morgan, A., & Griego, V. (1998). *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: answering research questions with statistics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Morin, E. (2001). *A religação dos saberes: os desafios do século XXI*. Tradução: Flávia Nascimento. Rio de Janeiro: Livraria Bertrand Brasil.
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. (2023). *Discriminação e assédio no trabalho: consolidação da legislação aplicável*. Recuperado de <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/publicacoes/trabalho/discriminacao-e-assedio.pdf>.

- Mutepfa, Magen Mhaka, & Tapera, Roy. (2019). Traditional survey and questionnaire platforms. *Handbook of Research Methods In Health Social Sciences*, pp. 541-558.
- Nascimento, N. M., Santos, J. C.; Valentim, M. L. P., & Moro-Cabero, M. M. (2016). O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), pp. 16-28. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27381>.
- Negreiros, D. L., Ferreira, P. I., & Alcantara, D. G. (2024). Ageísmo nas organizações: Como os profissionais de Recursos Humanos percebem a influência do preconceito na vida dos trabalhadores com mais de cinquenta anos. *Estudos de Administração e Sociedade*, 9(2), pp. 41–57. Recueprado de <http://www.revistaes.uff.br/>.
- Nelson, T. D. (Ed.). (2011). *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: MIT Press.
- Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Obtendo uma Vantagem Competitiva*. 8. ed. Irwin: McGraw-Hill.
- Norte, Michael S., & Fiske, Susan T. (2012). Um jovem incomodado? O idadismo e suas potenciais raízes intergeracionais. *Psychological Bulletin*, 138(5), pp. 982-97. DOI:10.1037/a0027843.
- Nunes, M. D. M. (2017). *A proteção ao trabalho do idoso no Brasil*. [Monografia de conclusão de curso, Faculdade Evangélica de Rubiataba].
- Okuyama, D. K., & Gomes, N. G. F. da C. (2022). Envelhecimento no contexto organizacional: visão de uma década (2012-2021) a partir das revistas de negócios. [Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso II da Universidade Presbiteriana Mackenzie].
- Oliveira, E. A. de. (2023). Desenvolvimento de competências intergeracionais no ambiente corporativo. [Dissertação de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica de Goiás]. Recuperado de <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8912/1/ELISANGELA%20ALVES%20DE%20OLIVEIRA.pdf>.
- Oliveira, José Clovis Pereira de, Oliveira, Antonio Leonilde de, Morais, Francisco de Assis Marinho, Silva, Gessione Morais da, & Silva, Cícero Nilton Moreira da. (2016). O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. (pp. 1-13). In *II Congresso Nacional de Educação*. Recuperado de file:///C:/Users/patyc/Downloads/TRABALHO_EV056_MD1_SA13_ID8319_03082016000937.pdf.
- ONU – Organização das Nações Unidas. (2019, jun.). *População mundial deve ter mais 2 bilhões de pessoas nos próximos 30 anos*. Recuperado de <https://news.un.org/pt/story/2019/06/1676601>.
- Perry, E. L., & Parlamis, J. D. (2006). Age and ageism in organizations: a review and consideration of national culture. In Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. K. (ed.). *Handbook of workplace diversity*. (p. 345-370). London: Sage.
- Pestana, J. N., & Gageiro, M. H. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Pires, Paula Pereira, & Carvalho, Silvia Cristina. (2023). *A Mulher Idosa e o Mercado de Trabalho: proteção e discriminação*. Campinas: Lacier Editora.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), pp. 879.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), pp. 158-188. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308324760>.
- Quinby, L. D., Wettstein, G., & Giles, J. (2023). Are older workers good for business? Center for Retirement Research at Boston College. Working Paper n. 2023-19. Boston College. Recuperado de https://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2023/11/wp_2023-19.pdf.
- Revista Exame. [2025]. *Sem etarismo? Pesquisa aponta que 55% dos diretores de TI têm mais de 50 anos*. Recuperado de *Sem etarismo? Pesquisa aponta que 55% dos diretores de TI têm mais de 50 anos* | Exame.
- Ribeiro, P. C. C., Almada, D. S. Q., Souto, J. F., & Lourenço, R. A. (2018) Permanência no mercado de trabalho e satisfação com a velhice. *Ciência e Saúde Coletiva*, 23(8), pp. 2683-2692. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232018238.20452016>.
- Rocha, M. S. (2022). *Recrutamento e seleção estratégicos: uma proposta de aperfeiçoamento do processo seletivo para agentes comerciais internos em uma empresa do mercado de pagamentos*. [Monografia de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis].
- Rocha, Marlene Pereira da (2023). *Ageísmo: um estudo da percepção das experiências de pessoas mais velhas e idosas no contexto organizacional*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Rocha-de-Oliveira S., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012, set.). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organ. Soc.*, 19(62).
- Santos, A. (2018). *IBM SPSS como ferramenta de pesquisa quantitativa*. São Paulo: PUC.
- Santos, José Rui, & Henriques, Susana. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Recuperado de <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/10696/3/Inqu%c3%a9rito%20por%20Question%c3%a1rio.pdf>.
- Satto, A. T., Barros, J. O., Jardim, T. A., Ratier, A. P. P., & Lancman, S. (2017). Processo de envelhecimento e trabalho: estudo de caso no setor de engenharia de manutenção de um hospital público do Município de São Paulo, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 33(10), e00140316. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00140316>.
- Scheler, M. (1986). *Visão filosófica do mundo*. Tradução: Regina Winberg. São Paulo: Perspectiva.
- Seidl, J. (2019). *Ageísmo, gestão da diversidade etária nas organizações e entrincheiramento na carreira como preditores do planejamento para aposentadoria*. [Tese de Doutorado da Universidade de Brasília, Brasília, DF. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35394>
- Seidl, J., & Alves, W. (2021). *Guia da Diversidade Etária para Líderes*. São Paulo: Maturi. Recuperado de <https://conteudo.maturi.com.br/ebookdiversidadeb2b>.

- Seidl, J., & Hanashiro, D. M. M. (2021). Etarismo e Gestão da Diversidade Etária: Conceitos e Escalas. In Seidl, J., & Hanashiro, D. M. M. *Trabalho, maturidade e aposentadoria: estudos e disciplinas*. (pp. 49-66). São Paulo: Vetor Editora.
- Seidl, J., Neiva, E. R., Faiad, C., & Murta, S.G. (2022, Sept.). Age Diversity Management in Organizations Scale: Development and Evidence of Validity September. *Psico-USF* 27(2), pp. 251-263. DOI:10.1590/1413-82712022270204.
- Silva, A. M. S., Souza, L. E. C., & Aires, L. C. (2022). Revisão sistemática de instrumentos de atitudes em relação aos idosos e ao envelhecimento. *Avaliação Psicológica*, 21(1), pp. 64-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2022.2101.20074.07>.
- Silva, Louise de Quadros da, Altmann, Idio Fridolino, Bortolaso, Ingridi Vargas, & Fossatti, Paulo. (2024). Ageísmo no mercado de trabalho: uma análise qualitativa dos estereótipos de idade no recrutamento e seleção. *Oikos: Família e Sociedade em Debate*, 35(2). DOI: 10.31423/oikos.v35i2.17851.
- Silva, M. A. P. da, & Helal, D. H. (2022). Age management in the Brazilian context: A theoretical discussion. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 13(1), pp. 68-85. DOI: <https://doi.org/10.15388/omee.2022.13.68>.
- Silva, M. A. P., & Helal, D. H. (2024, jan.-mar.). Envelhecimento e Gestão da Idade nas Organizações: Um estudo de múltiplos casos no poder executivo do estado de Pernambuco. *Revista do Serviço Público*, 74(4), pp. 181–201.
- Silva, T. F. C., Oliva, E. C., & Romeiro, M. C. (2021). Gestão organizacional e ageísmo: Análise bibliométrica das publicações na Web of Science entre os anos 2000 e 2020. In EnANPAD-2021. Recuperado de https://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=1731&cod_evento_edicao=102&cod_edicao_trabalho=28540.
- Siqueira-Brito, A. R., França, L. H. F. P., & Valentini, F. (2016). Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. *Avaliação Psicológica*, 15(3), pp. 301-309. DOI: <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1503.06>.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002, abr.). Diferenças geracionais: revisitando os valores do trabalho geracional para o novo milênio. *Journal Organizational Behavior*. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.147>.
- Souza, R. F. de; Matias, H. A., & Brêtas, A. C. P. (2010, set.). Reflexões sobre envelhecimento e trabalho. *Ciênc. saúde coletiva*, 15(6). Recuperado de <https://www.scielo.br/j/csc/a/tZgkSDxNWy5CjryFKXFdtjm/?lang=pt>.
- Swift, H. J., Abrams, D., Lamont, R. A., & Drury, L. (2017). The Risks of Ageism Model: How Ageism and Negative Attitudes toward Age Can Be a Barrier to Active Aging and Social Integration. In Achenbaum, W. A. (ed.). *Positive Aging and Prejudice: Reducing Ageism and Promoting Social Inclusion of Older Persons*. (pp. 73-94). Policy Press.
- Teixeira, R. M., & Andrade, V. L. P. de. (2019). O idoso na busca por um lugar no mercado de trabalho. *Cadernos de Psicologia*, 1(2), pp. 515-535. ISSN 2674-9483.
- Truxillo, D. M., Finkelstein, L. M., Pytlovany, A. C., & Jenkins, J. S. (2018). Age Discrimination at Work: A Review of the Research and Recommendations for the Future. In Colella, A. J., & King, E. B. (ed.). *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*. (pp. 1-26). Oxford University Press, 2018. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.10.

- Winandy, F. (2023). *Etarismo: um novo nome para um velho preconceito*. (1ª ed.). São Paulo: Matrix.
- Winandy, F., & Santos, Patricia (2023). *Vamos falar de etarismo*. São Paulo: CIP Brasil Matrix.
- Wood, G., Wilkinson, A., & Harcourt, M. (2008). Age discrimination and working life: Perspectives and contestations – A review of the contemporary literature. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), pp. 425-442. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00236.x>.
- Yncera, Ignacio Sánchez de la. (1993). La obra de Karl Mannheim. Una compilación actualizada de sus escritos más relevantes. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 62, pp. 245-253.
- Zangirolami-Raimundo, J., Echeimberg, J. de O., & Leone, C. (2018). Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. *Journal of Human Growth and Development*, 28(3), pp. 356-360.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa intitulada “O Ageísmo nas empresas: desafios e estratégias nos processos de Recrutamento e Seleção”, realizado pela Adriana Maria Fernandino Camilo, Mestranda em Administração da Universidade FUMEC (PDMA-FUMEC), sob orientação do prof. Dr. Thiago Soares Nunes do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA-FUMEC). O objetivo da pesquisa “é analisar como as empresas brasileiras realizam seus processos de recrutamento e seleção no sentido de combater o ageísmo e fomentar um ambiente de trabalho inclusivo”. Para isto a sua participação é muito importante, e ela ocorrerá mediante as suas respostas ao questionário na sequência. A pesquisa não apresenta riscos diretos ao participante. Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos ainda que as informações serão utilizadas para os fins desta pesquisa, e divulgados com objetivos científicos (trabalhos em congressos, artigos, entre outros), e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade e a de qualquer outra pessoa e local que vier a ser mencionada. Em relação aos benefícios esperados, acredita-se que ela poderá proporcionar contribuições em nível individual para os sujeitos do estudo, fornecendo um momento de reflexão sobre o envelhecimento da população e o papel destes profissionais em atividades de R&S. Entre outros benefícios, destacam-se a produção de conhecimento sobre o tema trabalhado, dos desafios dos profissionais de R&S na inserção de candidatos mais velhos no mercado de trabalho. Ao responder que “Sim” na questão a seguir, você afirma que está de acordo com este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e que foi devidamente esclarecido e concorda em participar voluntariamente da pesquisa. Agradecemos desde já pela sua contribuição e atenção!

Você concordou com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)?

Importante: Se sua resposta for positiva, por favor, continue preenchendo este questionário - clicando em “Sim” e “Avançar”. Caso contrário, agradecemos sua participação. Qualquer dúvida com relação à pesquisa poderá ser esclarecida com o pesquisador, conforme o endereço de e-mail: adrianacamilo.rh@gmail.com

Sim Não

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este questionário possui questões a serem assinaladas e preenchidas. Entre elas, informações pessoais como idade, sexo, escolaridade, percepções sobre ageísmo e perguntas sobre as práticas e políticas deste tema em sua empresa. Conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, os dados serão mantidos em sigilo e as informações desta pesquisa serão confidenciais, apenas divulgadas em eventos ou publicações científicas, não havendo de forma alguma a identificação dos respondentes. Muito obrigada pela sua participação.

Identificação do Pesquisado:

Q1 Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

Q2 Orientação Sexual:

- Bissexual
- Heterossexual
- Homossexual
- Assexual
- Pansexual
- Outra
- Prefiro não responder

Q3 Idade (em anos, por exemplo: 45): _____

Q4 Raça:

- Amarelo
- Branco(a)
- Indígena
- Pardo(a)
- Preto(a)
- Prefiro não responder

Q5 Pessoa com Deficiência:

- Sim
- Não
- Prefiro Não responder

Q6 Estado em que reside:

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás

- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins
- Outra opção

Q7 Última formação completa:

- Ensino médio
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

Q8 Em qual curso você se formou?

- Recursos Humanos
- Administração
- Psicologia
- Engenharias
- Direito
- Outro: _____

Q9 Você trabalha atualmente?

- Sim
- Não

Q10 Você trabalha atualmente na sua área de formação?

- Sim
- Não

Q11 Qual seu cargo? _____

Q12 Qual seu nível hierárquico atual?

- Auxiliar
- Assistente
- Analista

- Consultor
- Coordenador
- Gerente
- Diretor
- Outra: _____

Q13 Quanto tempo está nesta ocupação?

- até 1 ano
- de 1 ano e 1 mês a 2 anos
- de 2 anos e 1 mês a 4 anos
- de 4 anos e 1 mês a 6 anos
- de 6 anos e 1 mês a 8 anos
- de 8 anos e 1 mês a 10 anos
- acima de 10 anos

Q14 Quanto tempo trabalha na área de Recrutamento e Seleção?

- até 1 ano
- de 1 ano e 1 mês a 2 anos
- de 2 anos e 1 mês a 4 anos
- de 4 anos e 1 mês a 6 anos
- de 6 anos e 1 mês a 8 anos
- de 8 anos e 1 mês a 10 anos
- acima de 10 anos

Sobre a Organização:**Q15 Qual é a natureza jurídica da sua organização?**

- Empresa privada
- Empresa pública
- Empresa de economia mista
- Organização sem fins lucrativos (ONG, associação, fundação)
- Cooperativa
- Outra: _____

Q16 Qual o setor de atuação principal da sua organização?

- Indústria
- Comércio
- Construção Civil
- Educação
- Saúde e Assistência Social
- Transporte e Logística
- Serviços
- Outro: _____

Q17 Qual o porte da sua organização em número de funcionários?

- Micro (até 9 funcionários)
- Pequena (10-49 funcionários)
- Média (50-249 funcionários)
- Grande (250+ funcionários)

Q18 Qual a localização predominante das operações da empresa?

- Local
- Estadual
- Regional
- Nacional
- Internacional

Q19 Há quanto tempo a organização está em operação?

- até 1 ano
- de 1 ano e 1 mês a 3 anos
- de 3 anos e 1 mês a 6 anos
- de 6 anos e 1 mês a 9 anos
- de 9 anos e 1 mês a 12 anos
- de 12 anos e 1 mês a 15 anos
- acima de 15 anos

Sobre os Processos de Recrutamento e Seleção da Empresa:

Q20 Você realiza o alinhamento da vaga com o Gestor responsável pela vaga?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Quase sempre
- Sempre

Q21 O perfil da vaga é negociável / existe alguma flexibilidade?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Quase sempre
- Sempre

Ageísmo nas Organizações:

Q22 Você já ouviu falar de etarismo / idadeísmo / ageísmo?

- Sim
- Não

Q23 Se SIM (questão 22), para você no que o que significa etarismo / idadeísmo / ageísmo?

Q24 Para você, o preconceito de idade nas empresas aparece mais em quais momentos?

- Promoção de Carreira
- Capacidade / Treinamento
- Recrutamento e Seleção
- Reuniões
- Outra

Q25 Você acredita que existe preconceito em um processo de Recrutamento e Seleção (R&S) pela questão de idade?

- Nunca

- Raramente
- Às vezes
- Quase sempre
- Sempre

Q26 Se Às vezes, Quase Sempre ou Sempre, para você, a partir de qual idade a pessoa começa a sofrer preconceito em processos de Recrutamento e Seleção?

- Abaixo de 30 anos
- Acima de 30 anos
- Acima de 40 anos
- Acima de 50 anos
- Acima de 60 anos
- Acima de 70 anos

Q27 Você já presenciou algum preconceito?

- Sim
- Não

Q28 Se SIM (questão 27) na pergunta anterior, podes descrever?

Q29 Você já apresentou algum candidato ao gestor responsável pela vaga onde a idade foi o fator determinante para a sua escolha?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Quase sempre
- Sempre

Q30 A empresa possui postura proativa na contratação de profissionais que já se aposentaram ou que estão próximos da idade de se aposentar?

- Sim
- Não
- Não sei

Percepções dos Profissionais de Recrutamento & Seleção sobre o Ageísmo:

ESCALA DE AGEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS (EACO)

A seguir, apresentaremos a Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO), que visa compreender percepções sobre idade no ambiente de trabalho. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente e indique seu nível de concordância com cada uma delas.

Situações	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Q31 Os trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho.					
Q32 Os trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade.					
Q33 Os trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho.					
Q34 Os Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração.					
Q35 Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas.					
Q36 Os trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens.					
Q37 Os trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos.					
Q38 Os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens.					
Q39 De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho.					
Q40 Os trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões no trabalho.					
Q41 O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores.					
Q42 Os trabalhadores mais velhos têm mais habilidades para resolver problemas do que os mais jovens.					
Q43 Os trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens.					
Q44 Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos.					

Q45 Qual é a sua percepção sobre a existência de práticas de ageísmo nos processos de recrutamento e seleção em sua organização?

Q46 Quais são os principais desafios que você enfrenta ao tentar combater o ageísmo durante o processo de recrutamento e seleção?

Práticas e Políticas Organizacionais sobre o Ageísmo:

Q47 A empresa desenvolve campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos?

- Sim
- Não
- Não sei

Q48 Existem políticas e práticas organizacionais para redução do ageísmo na organização?

- Sim
- Não
- Não sei

Q49 Se SIM (questão 48) descreva quais são estas políticas e práticas organizacionais para a redução do ageísmo na organização?

Q50 Se SIM (questão 48), essas práticas são eficientes?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Quase sempre
- Sempre

Q51 Na sua opinião, quais estratégias podem ser implementadas para reduzir/eliminar o ageísmo nos processos de recrutamento e seleção?

Caso você tenha interesse em participar em fases posteriores dessa investigação (Entrevista individual) para fornecer mais detalhes sobre os temas trabalhados na pesquisa, deixe seu contato aqui (nome, e-mail e/ou telefone).