

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC-SP

Aline do Nascimento Silva

**Etarismo e gênero: uma análise interseccional na perspectiva da dimensão social no  
ambiente organizacional**

Mestrado em Administração

São Paulo

2025

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC-SP

Aline do Nascimento Silva

**Etarismo e gênero: uma análise interseccional na perspectiva da dimensão social no ambiente organizacional**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de **MESTRE** em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Romaro.

São Paulo

2025

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta Dissertação de Mestrado por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos. (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP)

Assinatura:

Data:

E-mail: [alinenasc26@hotmail.com](mailto:alinenasc26@hotmail.com)

Sistema para Geração Automática de Ficha para Teses e Dissertações com dados fornecidos pelo autor

SILVA, Aline do Nascimento. *Etarismo e gênero: uma análise interseccional na perspectiva da dimensão social no ambiente organizacional*. (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2025.

SILVA, Aline Nascimento. *Ageism and gender: an intersectional analysis from the perspective of the social dimension in the organizational environment*. (Master's in administration). Pontifical Catholic University of São Paulo, 2025.

## **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Paulo Romaro (orientador)  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

---

Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan (professor da casa)  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

---

Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Júnior (professor convidado)  
FEI - Fundação Educacional Inaciana Padre Saboia de Medeiros

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Processo número: 88887.933360/2024-00

*This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001.*

Process number: 88887.933360/2024-00

Este trabalho é dedicado à minha família, o alicerce da minha vida. Às minhas amadas filhas, Thais e Lorena (*in memoriam*), que me ensinaram o verdadeiro sentido do amor. Ao meu marido Maurício, pelo apoio incondicional. E aos meus pais, Maria Edileuza e Francisco, cujos ensinamentos e carinho me guiaram até aqui.

## Agradecimentos

Apresento meus agradecimentos e apreço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, cujas aulas, discussões e ensinamentos contribuíram para minha formação e me apresentaram ferramentas teóricas e metodológicas essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e para meu aprimoramento acadêmico.

Gostaria de expressar sinceramente minha gratidão e reconhecimento ao meu orientador, Professor Paulo Romaro, por sua confiança, paciência, persistência, dedicação e valiosa orientação. Seu comprometimento e expertise foram cruciais para o sucesso da minha pesquisa, bem como para o meu desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico.

Além disso, gostaria de agradecer ao Professor João Pinheiro de Barros Neto pela assistência e apoio prestados durante minha monitoria sua orientação foi essencial para meu crescimento.

Igualmente grata aos colaboradores pela disponibilidade e contribuições que nos forneceram material para a elaboração da base empírica epistemológica que analisamos nessa pesquisa.

Grata pelo papel desempenhado pelos colegas de turma, do trabalho e aos de apoio institucional, à Fundação São Paulo, que, durante o meu esforço para harmonizar as obrigações da minha carreira com as exigências da pós-graduação, me apoiaram e incentivaram nessa jornada.

De forma mais íntima, expresso minha gratidão inabalável à minha família. Ao meu esposo, Maurício, por seu apoio constante e companheirismo diário. Aos meus amados pais, Francisco e Maria Edileuza, pelo carinho, incentivo e direcionamento no caminho das minhas realizações. Finalmente, às minhas filhas, Thaís e Lorena (*in memoriam*), a quem reservo a força e a motivação de concluir mais esta etapa, na esperança de honrar suas memórias e preenchê-las com muito orgulho e amor. E aos meus amigos, que me apoiaram e foram fonte de força e motivação e persistência. O suporte incondicional, o carinho, a paciência e os incentivos constantes foram o alicerce emocional que me permitiu atravessar os desafios desta jornada, a todos, a minha gratidão!

*“Deus dá as batalhas mais difíceis aos seus  
melhores soldados”*

(Papa Francisco)

## **Resumo**

O objetivo da pesquisa é examinar, por meio de uma análise interseccional, os efeitos do preconceito etário e de gênero, a fim de compreender os aspectos e fatores percebidos pelos trabalhadores no ambiente organizacional e a forma como se manifesta na prática diária do trabalho. A pesquisa adotou uma abordagem de métodos mistos, possibilitando a coleta de dados quantitativos e qualitativos para alcançar uma compreensão mais profunda do tema. Isso possibilitou uma análise mais abrangente do assunto, integrando percepções e experiências pessoais obtidas em questionários com trabalhadores, profissionais de gestão de recursos humanos e profissionais de consultorias de recolocação profissional. Dessa forma, foi possível compreender e reconhecer certos contextos e práticas que favorecem ou desfavorecem um ambiente mais inclusivo, diverso e igualitário nas questões de gênero e idade, buscando, assim, esclarecer percepções, preocupações e dificuldades sobre a temática. Ao expor os desafios decorrentes mudanças nas valorizações da longevidade, da diversidade etária e de gênero, pode-se promover a conscientização e a sensibilização sobre a questão e sugerir a implementação de práticas e políticas sociais que mitiguem fatores negativos e reforcem os positivos nas organizações. O processo de pesquisa visa aprimorar a esfera social corporativa, identificar as principais percepções, preocupações e dificuldades no ambiente de trabalho e combater o preconceito de idade e de gênero nas organizações, alinhando as práticas corporativas às melhores práticas para a sociedade como um todo.

**Palavras-chave: Etarismo. Gênero. Diversidade geracional. Interseccionalidade.**

## ***Abstract***

*The aim of the research is to examine, through an intersectional analysis, the effects of age and gender bias, in order to understand the aspects and factors perceived by workers in the organizational environment and how they manifest in daily work practice. The research adopted a mixed-methods approach, enabling the collection of both quantitative and qualitative data to achieve a deeper understanding of the topic. This allowed for a more comprehensive analysis by integrating perceptions and personal experiences from questionnaire with workers, human resource management professionals, and career transition consultants. In this way, it was possible to understand and recognize certain contexts and practices that either support or hinder a more inclusive, diverse, and equitable environment regarding gender and age issues, seeking, therefore, to clarify perceptions, concerns, and challenges surrounding the topic. By highlighting the challenges arising from changes in the valuation of longevity, age diversity, and gender, it is possible to raise awareness and sensitivity to the issue and to suggest implementing social practices and policies that mitigate negative factors and reinforce positive ones within organizations. The research process aims to enhance the corporate social sphere, identify key perceptions, concerns, and workplace difficulties, and combat age- and gender-based prejudice in organizations, aligning corporate practices with best practices for society as a whole.*

***Keywords:*** Ageism. Gender. Generational diversity. Intersectionality.

## Sumário

<b>1 Introdução</b> .....	17
1.1 Análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis ODS .....	20
1.2 Justificativa .....	23
1.3 Problema de pesquisa: práticas discriminatórias de etarismo e de gênero .....	34
1.4 Objetivo.....	35
1.4.1 Objetivo Geral.....	35
1.4.2 Objetivos Específicos.....	35
<b>2 Fundamentação teórica</b> .....	37
2.1 Etarismo .....	37
2.2 Gênero.....	41
2.3 Interseccionalidade .....	47
2.4 Diversidade geracional.....	49
2.5 Etarismo, gênero, interseccionalidade e diversidade geracional .....	52
<b>3. Metodologia</b> .....	53
3.1 Métodos Mistos.....	53
3.2 Metodologia da análise de dados .....	54
3.3 Procedimento de Coleta .....	56
<b>4 Resultados da Pesquisa</b> .....	57
4.1 Questionário 1 – Trabalhadores – 197 respostas .....	57
4.2 Questionário 2– Profissionais de Recursos Humanos .....	67
4.3 Questionário 3– Profissionais de Consultorias de Recolocação Profissional.....	78
4.3 Análise dos Resultados .....	85
<b>5 Considerações Finais</b> .....	92
<b>Referências</b> .....	97
<b>Anexos</b> .....	105
<b>Apêndices</b> .....	106

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DEI	Diversidade, Equidade e Inclusão
ESG	Meio Ambiente, Social e Governança
GOV.BR	Plataforma digital unificada do Governo Federal do Brasil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC	Ministério da Educação
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OMS	Organização Mundial da Saúde
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RASEAM	Relatório Anual Socioeconômico da Mulher
RH	Recursos Humanos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## Lista de Tabelas

**Tabela 1:** Expectativa de vida ao nascer

**Tabela 2:** Evolução da quantidade de mulheres no Brasil

**Tabela 3:** Taxa de conclusão efetiva de alunos no sistema de educação superior

**Tabela 4:** Expectativa de vida aos 60 anos

**Tabela 5:** Quantidade de questionários respondidos x foco principal de respostas

**Tabela 6:** Expectativa de vida

**Tabela 7:** Quantidade de questionários respondidos

**Tabela 8:** Questão 2: Qual a sua geração? x Questão 3: Qual o seu gênero?

**Tabela 9:** Questão 3: Qual o seu gênero? x Questão 5: Na minha empresa é possível perceber práticas ou políticas de inclusão de contratação de pessoas com mais de 50 anos de idade (50+).

**Tabela 10:** Questão 3: Qual o seu gênero? x Na minha empresa é possível perceber práticas ou políticas de diversidade, equidade e inclusão?

**Tabela 11:** Questão 3: Qual o seu gênero? x Questão 7: Eu já me senti discriminado (a) por causa do meu gênero no ambiente de trabalho.

**Tabela 12:** Questão 3: Qual o seu gênero? X Questão 8: Eu já me senti discriminado (a) por causa do meu gênero no ambiente de trabalho?

**Tabela 13:** Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 13: Na minha empresa é costume desligar/demitir pessoas com idade acima de 50 anos, dando preferência para contratação de pessoas mais jovens.

**Tabela 14:** Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 14: A minha empresa costuma reter no emprego, pessoas com idade acima de 50 anos.

**Tabela 15:** Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 15: Na sua empresa existe alguma política de incentivo a contratação de mulheres, de forma clara?

**Tabela 16:** Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 16: A sua empresa possui alguma política/critério de igualdade de remuneração para mulheres e homens?

**Tabela 17:** Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 17: na sua opinião, as oportunidades de promoção na sua empresa, são igualitárias entre mulheres e homens?

**Tabela 18:** Comparação de percepção

**Tabela 19:** O Cruzamento: A manifestação versus Percepção

**Tabela 20:** Percepção principal dos questionários

**Tabela 21:** Quadro de recomendações (Plano de ação)

## **Lista de Figuras**

**Figura 1:** População por idade e sexo

**Figura 2:** Taxa de participação da força do trabalho de pessoas maiores de 14 anos - Brasil

**Figura 3:** Admitidos por faixa etária

**Figura 4:** População Residente no Brasil - Pirâmide Etária

**Figura 5:** Pesquisa de impactos gerados pelo envelhecimento da força de trabalho

**Figura 6:** Valor da remuneração média, por sexo

## 1 Introdução

Diante do cenário de envelhecimento da população, por um lado, e da maior oferta e qualificação da mão de obra feminina por outro, não só no Brasil, mas no mundo, torna-se importante compreender como se dá a sociabilidade no ambiente de trabalho levando em consideração a complexidade gerada pela interseccionalidade das questões oriundas do etarismo e de gênero no ambiente organizacional para compreender suas percepções e consequências. Essa combinação tem impactos significativos para a sociedade, que podemos categorizar como um fato social.

O fato social neste trabalho tem o sentido formulado por Durkheim (2007) “consiste em maneiras de agir, de pensar e de sentir, exteriores ao indivíduo, e que são dotadas de um poder de coerção em virtude do qual esses fatos se impõem a ele”, pois afeta trabalhadores de forma coletiva, estabelece atributos distintos, diferentes dos estudos em outras ciências da natureza e que nos serviram para análise das entrevistas.

Segundo o método *durkheimiano*, o fato social possui três principais características, conforme argumenta o Vares (2021) que seriam eles: (i). exterioridade, (ii). coercitividade e (iii). generalidade.

A exterioridade retrata os fatos sociais em dois níveis: o impacto do meio sobre o indivíduo e a continuidade entre gerações históricas. Estes fenômenos não são individuais, mas frutos da interação social, onde é analisado o indivíduo antes e depois das determinações sociais e por apresentarem padrões constantes, tornam-se objetos de estudo da sociologia.

A coercitividade é a forma impositiva com que os fatos sociais incidem sobre o indivíduo. Pode ocorrer de duas formas: i. externa, por meio de leis, cultura, costumes e sanções e punições para quem desobedece às regras; ii. interna, quando as normas são absorvidas pela pessoa durante a socialização. Internalizando de forma subjetiva, sendo possível criar padrões internos de comportamentos para enfrentar tensões psicológicas, de acordo com o que a sociedade espera.

A generalidade é o terceiro traço dos fatos sociais e significa que esses fatos são compartilhados por muitos indivíduos em uma sociedade ou em um grupo. Ela é um produto da vida em comum e das interações entre as pessoas, resultando em pluralidade no processo de socialização. O fato social existe de forma independente e se repete na coletividade, não sendo apenas um evento isolado ou biológico, mas sim um padrão comum. Vares (2021)

Analisando o fato social do ponto de vista da exterioridade, a sociedade dita preceitos sobre como se deve agir diante de fatos de idade ou de gênero. Olhando para a coercitividade, o desafio é ser resiliente e enfrentar as regras implícitas e explícitas, que, na forma de pressão social, são impostas. Observando a generalidade, fica evidente a questão do preconceito como um fenômeno coletivo, visivelmente manifestado e sofrido nas estruturas da sociedade.

Uma das primeiras definições sobre preconceito relacionado à idade foi escrita em 1969 por Robert Butler, que, em consonância com a definição de Durkheim, cunhou o termo ageísmo, abrangendo todos os grupos etários e afirmando que o etarismo se manifesta em três aspectos: i. atitudes preconceituosas, ii. práticas discriminatórias e iii. políticas e práticas institucionais que multiplicam crenças estereotipadas (Butler, 1969). No segundo capítulo, apresentaremos o conceito de ageísmo cunhado por Robert Butler, atento à manifestação preconceituosa já na década de 70.

O que se busca ao discutir o tema é trazer inspiração para o futuro das próximas gerações conforme as citações de escritora francesa Simone de Beauvoir (1990): “para quebrar a conspiração do silêncio”. Contudo “o sentido de nossa vida está em questão no futuro que nos espera; não sabemos quem somos se ignorarmos quem seremos: “aquele velho, aquela velha; reconheçamo-nos neles” precisamos tratar e reconhecer que:

...à velhice denuncia o fracasso de toda a nossa civilização. É o homem inteiro que é preciso refazer, são todas as relações entre os homens que é preciso recriar, se quisermos que a condição do velho seja aceitável. Um homem não deveria chegar ao fim da vida com as mãos vazias, e solitário (Beauvoir, 1990 p.12).

Considerando a questão de gênero precisamos dar alusão de melhorar o entendimento sobre a posição da mulher na sociedade, é necessário agregar entendimento ao processo de empoderamento feminino "não se nasce mulher, torna-se mulher" (Beauvoir, 1949).

Ao ler as palavras dessa filósofa seminal e que representa uma maturidade feminina invejável, nos inspiramos a explorar e refletir sobre as questões interrelacionadas com a idade e ao gênero, no ambiente de trabalho.

A perspectiva social, ao ser estudada, permite a reflexão e a possibilidade de mudança de atitudes até mesmo não percebidas, enquanto não desveladas, por serem naturalizadas pela

história do indivíduo, minimizando preconceitos e favorecendo a criação de políticas públicas e o posicionamento das empresas.

A combinação entre a teoria de Émile Durkheim e o conceito de etarismo cunhado por Robert Butler, e as posições de Simone de Beauvoir, consagram uma ótica transdisciplinar. Enquanto Durkheim (1895/2007) apresenta as estruturas do fato social para explanar como as normas externas implicam possivelmente coerção sobre o indivíduo, Beauvoir (1949) confia que as normas são instrumentos que fazem com que o indivíduo “torne-se” mulher ou idoso, sob as nuances das expectativas sociais, construindo a identificação do preconceito sobre idade, Butler (1969) denomina como etarismo um sistema de exclusão diante da generalidade, em face da redução da pluralidade humana a estereótipos cronológicos.

Com o intuito de dialogar com pautas e agendas postas pela sociedade contemporânea, buscamos, dentre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) criados em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), aqueles que se alinham com o tema de nossa pesquisa. Assumindo que os ODS representam, de forma global, as questões a serem, se não resolvidas, mitigadas ao longo das próximas décadas. Neste sentido foram selecionadas três ODS que estão correlacionados com tema da pesquisa, mas que mesmo assim ao analisá-los, percebemos lacunas.

O ODS 5 é destinado para a questão de gênero especificamente, mas não aborda a questão do envelhecimento, o ODS 8 aborda a questão do trabalho decente e crescimento econômico para jovens e não inclui pessoas idosas e o ODS 10 trata as reduções das desigualdades, independentemente da idade e gênero, mas não há um aprofundamento para tratar a questão do envelhecimento e gênero, ou seja, não houve uma formulação explícita sobre a questão do envelhecimento de forma direta nos 17 ODS. Isto nos surpreende na medida em que a população mundial vem se tornando cada vez mais envelhecida e com um número maior de mulheres, portanto, deveria ter sido dada mais atenção às questões do envelhecimento e das mulheres: “Em 2025, a expectativa global de vida chegou a 73,5 anos, o que mais do que dobrou o número de idosos nas últimas três décadas, 1,2 bilhão de pessoas tem mais que 60 anos. Em 2050, estima-se que 2,1 bilhão de cidadãos tenham 60 anos ou mais.” onde a representação é maior de mulheres (ONU,2025). A ONU ainda ressalta que as contribuições no trabalho e a cooperação extratrabalho das mulheres idosas são consideravelmente relevantes, ainda assim elas continuam “amplamente invisíveis e desconsideradas”, resultando em limitações e desvantagens de gênero durante a vida. (ONU, 2022).

## **1.1 Análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis ODS**

Tencionando contribuir para a formação de um mundo mais harmônico e igualitário, a ONU, por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), buscou discutir, diretamente ou indiretamente, a questão de gênero e do etarismo por meio de três de seus dezessete ODS. Abaixo destacado trechos interessantes para análise dos 3 ODS correlatas com o tema:

### **Objetivo 5 - Igualdade de gênero - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**

5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;

5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;

### **Objetivo 8 - Trabalho decente e crescimento econômico - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.**

8.5 Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor;

### **Objetivo 10 - Redução das desigualdades- Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles**

10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra (ONU, 2015).

### 1.1.2 *Lacunias dos ODS*

Em uma análise complementar mais detalhada das dimensões dos ODS, há algumas lacunas que merecem um tratamento mais específico para abordar complexidades relacionadas à idade e ao gênero.

Contudo, os ODS, especialmente o ODS 5 (Igualdade de Gênero), o ODS 8 (Trabalho Decente) e o ODS 10 (Redução das Desigualdades), organizam uma agenda global pretenciosa em contribuir para que o futuro seja mais igualitário, neste sentido a pesquisa busca elucidar lacunas relevantes para o tema principal sobre a intersecção entre etarismo e gênero.

Os temas dos ODS, apesar de indispensáveis, não apresentam uma abordagem sobre a discriminação por idade de forma explícita, diante da intersecção das categorias de sujeição, como idade para trabalhadores idosos, onde apenas é apresentado a preocupação com o jovem e no caso do gênero apresenta a questão da igualdade de mulheres e meninas e não cita a mulher idosa.

O ODS 5 tem relevância para o empoderamento feminino ao abordar a questão do gênero com singularidade. Amplia a complexidade do fator idade com gênero, direciona a os enfrentamentos à discriminação de mulheres e meninas em todos os níveis, mas não colabora de forma direta com as gradações do envelhecimento.

O ODS 08 estabelece a inclusão no trabalho para todos, estabelecendo uma correlação com o etarismo. É vasta a lista de fases de sofrimento por preconceito; na fase inicial, em que o jovem não possui experiência, as chances de obter o primeiro emprego são reduzidas, conforme cita a frase complementar “inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência” (ONU, 2015).

A falta de complemento enfático, direcionado aos idosos, deixa um hiato, não colaborando para os que, por exemplo, no caso de nossa pesquisa, no ambiente de trabalho, não haja uma política implícita e/ou deliberada de descarte de currículos na primeira fase de processos seletivos ou de exclusão de lista de promoção ou na proeminência de lista de corte de empregados.

O ODS 10 foca na abrangência da redução das desigualdades, com cerne em renda, inclusão social, inclusão econômica e política, leis, melhorias na regulamentação do mercado financeiro e facilitação da migração. A questão da idade é apresentada, porém não se especifica a discussão sobre preconceito etário no ambiente corporativo, nas práticas comuns, como nas contratações, promoções, treinamentos e demissões.

Vale ressaltar que estudar este assunto visa melhorar a configuração de compreensão, possibilitando ampliar a forma como se visualizam questões imbricadas, como as de idade e de gênero, podendo, a partir daí, gerar *insights* para avançar em políticas empresariais com dimensões éticas e sociais, alinhadas à agenda global de cunho abrangente.

O estudo pretende contribuir para a construção e disseminação da conscientização na transformação do paradigma etário e de gênero, oferecendo a propagação, conscientização e sensibilização, bem como a implementação de boas práticas e políticas para promover para a diversidade etária e a inclusão, com base nas práticas sociais.

Torna-se imprescindível aumentar a quantidade de estudos voltados à diversidade etária, com um olhar que queira compreender aspectos do preconceito etário e de gênero presentes nas organizações, onde estes preconceitos também é observado e sentido pelos jovens que iniciam sua carreira e os trabalhadores que envelhecem e já atuam ou necessitam se reposicionar no mercado de trabalho, por isso é necessário valorizar as diferenças geracionais, diante das contribuições para o enriquecimento das interações profissionais e sociais.

A convivência saudável e a inclusão de todos importa uma vez que “o aumento da longevidade reforça a necessidade de pensar os trabalhadores mais velhos na composição da força de trabalho do futuro” (Tonelli et al.,2020) e o da entrada de trabalhadores jovens no início da esfera laboral, pois nesta etapa da vida, onde pode acontecer a desvalorização por falta de experiência, critérios de contratação muito exigentes ou estereótipos negativos sobre juventude, conforme cita a autora Matos (2024) “conseguir um enquadramento laboral é um desafio para qualquer jovem que termina o ensino médio e almeja sua independência financeira.” partimos da premissa que diferentes gerações podem e devem conviver e aprender em conjunto em ambientes organizacionais.

Esses temas, na nossa sociedade, ainda avançam de forma comedida, portanto, as discussões e proposituras sobre a diversidade geracional e a questão de igualdade de gênero contribuem para uma mudança cultural, podendo tornar o ambiente de trabalho diverso, inclusivo e igualitário.

Já há um aumento ainda que incipiente e tímido no empenho no combate ao etarismo/idadismo, contando com o apoio de instituições mundiais, como a ONU – Organização das Nações Unidas e a OMS - Organização Mundial da Saúde, com lançamento de campanhas para conscientização e correção de atitudes discriminatórias a fim de minimizar as consequências para a saúde física e mental das pessoas (ONU, 2021). Porém, as ações promovidas pela ONU são focadas na saúde dos idosos e visam à sociedade como um todo,

não se dá atenção ao espaço social do trabalho, foco da nossa pesquisa. Lembrando que esse olhar é onde ocorre a divisão de tarefas, portanto, é no ambiente de trabalho que se manifestam muitos fenômenos sociais por meio da “divisão do trabalho social”, conforme afirma o autor Falcão (2012), com base na teoria de Durkheim.

## 1.2 Justificativa

Os dados demográficos do Censo de 2022 evidenciam as mudanças no padrão etário brasileiro, cada vez mais, a população está envelhecendo. Em 2070, cerca de 37,8% da população será idosa, o que corresponde a aproximadamente 75,3 milhões de pessoas com 60 anos ou mais (IBGE, 2024).

Os dados (Tabela 1) demonstram que, em média, a expectativa de vida das mulheres é historicamente maior que a dos homens, com uma diferença de aproximadamente 6 anos. Em 2070, a expectativa de vida será de 86,1 anos para mulheres e 81,7 anos para homens (IBGE, 2024). O que significa que, por si só, uma série de políticas públicas deveria ter como centralidade as mulheres idosas, seja no trabalho formal ou nos pós-trabalhos, normalmente informal e não remunerado.

**Tabela 1**

*Expectativa de vida ao nascer*

Ano	Expectativa de vida ao nascer (anos)			Diferencial entre os sexos (anos)
	Total	Homem	Mulher	
1940	45,5	42,9	48,3	5,4
1950	48	45,3	50,8	5,5
1960	52,5	49,7	55,5	5,8
1970	57,6	54,6	60,8	6,2
1980	62,5	59,6	65,7	6,1
1991	66,9	63,2	70,9	7,7
2000	71,1	67,3	75,1	7,8
2010	74,4	70,7	78,1	7,4
2019	76,2	72,8	79,6	6,8
2020	74,8	71,2	78,5	7,3
2021	72,8	69,3	76,4	7,1

2022	75,4	72,1	78,8	6,7
2023	76,4	73,1	79,7	6,6
2024	76,6	73,3	79,9	6,6
Varição (1940/2024)	31,1	30,4	31,6	

Fonte: IBGE, 2025.

No Brasil, a população de mulheres é composta de forma predominante de adultas de “25 a 59 anos (23,1% de 25 a 39 anos e 26,9% de 40 a 59 anos), seguida por crianças e adolescentes até 14 anos de idade (12,4% de até 9 anos e 6,4% de 10 a 14 anos), por idosas (17,1%) e por jovens de 15 a 24 anos (6,8% de 15 a 19 anos e 7,4% de 20 a 24 anos)” (RASSEAM, 2025).

## Tabela 2

*Evolução da quantidade de mulheres no Brasil*

Anos	Total		Diferença da quantidade de mulheres
	Homens	Mulheres	
1940	20.614.088	20.622.227	8.139
1950	25.885.001	26.059.396	174.395
1960	35.055.457	35.015.000	- 40.457
1970	46.331.343	46.807.694	476.351
1980	59.123.361	59.879.345	755.984
1991	72.485.122	74.340.353	1.855.231
2000	83.576.015	86.223.155	2.647.140
2010	93.406.990	97.348.809	3.941.819
2022	98.532.431	104.548.325	6.015.894

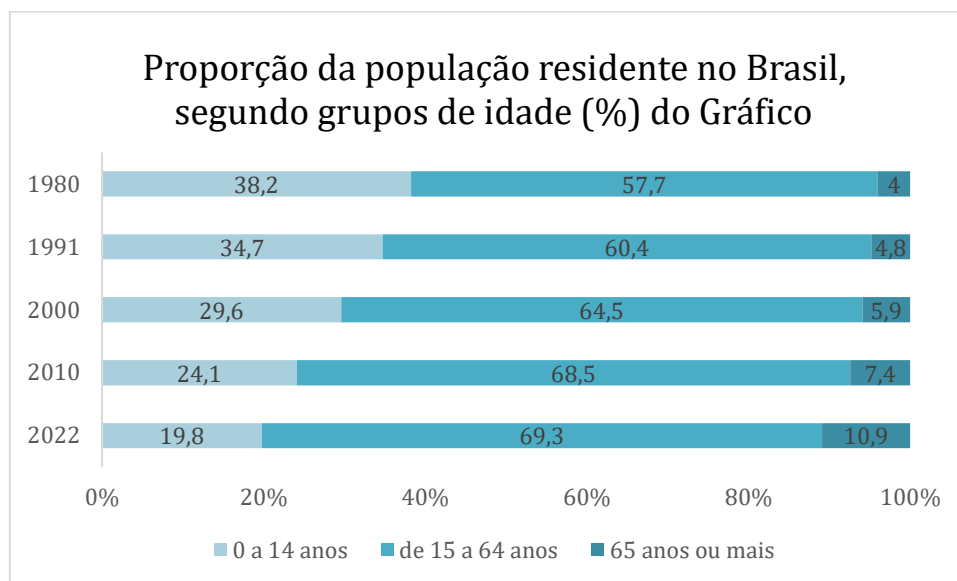
Fonte: IBGE, 2022

Conforme a Tabela 2, a representação da população brasileira por sexo, segundo o IBGE (2022), apresenta 48,5% de homens (98.532.431) e 51,5% de mulheres (104.548.235), o que indica que há aproximadamente 6,0 milhões de mulheres a mais do que homens.

A proporção da população idosa com mais de 65 anos, representa 10,9% da população, o índice demonstra o aumento nos últimos anos, onde nos anos 1980 era cerca de 4% e em 2022 aumentou para 10,9% da população, conforme Figura 1.

## Figura 1

*População por idade e sexo*



Fonte: IBGE - Censo Demográfico, 2022

Os dados demográficos apresentam muitas possibilidades de análise, expondo variáveis valiosas para tornar transparentes as modificações ao longo dos anos, contribuindo para o aprofundamento do estudo para a sociedade. Esta pesquisa contribui para aprimorar a compreensão do envelhecimento: “O envelhecimento populacional no Brasil é uma realidade incontornável que exige respostas integradas, inovadoras e sustentáveis” (Zortéa et al., 2025).

Como já mencionado, além de haver mais mulheres do que homens no Brasil, a sua formação tem sido superior à dos homens. Em um país que ainda necessita de mão de obra qualificada, é necessário que haja uma política de retenção de mão de obra qualificada, independente de gênero ou idade.

O cenário do ensino superior no Brasil apresenta uma desconformidade persistente nos indicadores de desempenho: as mulheres obtêm resultados superiores aos homens. Esse protagonismo feminino é sobretudo advertido nas taxas de conclusão dos cursos. Os percentuais de conclusão do ensino superior, conforme indicado na Tabela 3, demonstram essa expressividade: nos anos entre 2016 e 2017, a diferença era de 7,7 pontos percentuais a favor das mulheres e, em 2023-2024, essa diferença permanece alta, em 6,9 pontos percentuais. Diante dos grupos ingressantes, os índices indicam que a expectativa é de que as mulheres se formem cerca de 11% a mais do que os homens. Durante o período de 2020 a 2022, os índices

apresentam queda no comportamento durante a pandemia de COVID-19. As mulheres são mais instruídas e, em média, têm nível de instrução superior ao dos homens.

O IBGE, com base nos dados de 2022, aponta que 20,7% das mulheres com 25 anos ou mais possuíam nível superior completo, em comparação, os homens eram apenas 15,8% (IBGE, 2022). É possível observar também que pessoas com mais de 50 anos ainda concluem o ensino superior, embora os índices tenham perdido força nos últimos anos.

**Tabela 3**

*Taxa de conclusão efetiva de alunos no sistema de educação superior*

Taxa de Conclusão Efetiva de Alunos no Sistema de Educação Superior em Cursos de Graduação - Brasil 2016/2024										
Ano Fluxo	Total	Sexo		Faixa de Idade						
		Feminino	Masculino	Até 19 anos	20 a 22 anos	23 e 24 anos	25 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 anos ou mais
2016-2017	<b>69,3</b>	72,5	64,8	64,1	78,4	71,2	65,1	65,5	66,6	63,9
2017-2018	<b>69,2</b>	72,3	64,9	66,2	78,6	71,2	65,1	64,8	65,6	63,3
2018-2019	<b>68,0</b>	71,4	63,5	60,8	77,2	70,2	63,8	63,7	65,4	63,4
2019-2020	<b>68,5</b>	71,7	64,1	64,7	76,4	69,6	64,1	65,5	67,1	64,2
2020-2021	<b>63,9</b>	67,5	59,0	59,7	70,9	64,6	59,5	61,8	63,7	61,0
2021-2022	<b>63,3</b>	66,9	58,4	57,8	74,9	66,4	58,2	58,6	60,5	57,7
2022-2023	<b>65,8</b>	68,5	62,1	65,1	77,8	69,5	61,1	60,9	62,2	60,4
2023-2024	<b>64,9</b>	67,8	60,9	65,7	77,3	69,8	60,4	59,3	61,1	59,7

Fonte: Censo da Educação Superior - Inep/MEC, 2024

Compreender o envelhecimento da população e a necessidade de promover um ambiente de trabalho que abranja uma maior amplitude etária de trabalhadores é fundamental para promover e disseminar uma cultura mais inclusiva e igualitária. “A necessidade de um olhar mais atento e inclusivo por parte das empresas e da sociedade em geral em relação aos trabalhadores mais velhos é urgente. É preciso desconstruir estigmas relacionados à idade no ambiente corporativo” (da Costa, 2025).

Além disso, parece-nos que será cada vez mais necessário valorizar os talentos femininos, já que de modo geral são mais bem formadas conforme apontam os dados do Inep/MEC (Tabela 3) e têm uma expectativa de vida maior (IBGE, 2024) “é necessário desconstruir estereótipos de gênero que associam mulheres a papéis secundários, além de incentivar a representatividade feminina em posições de decisão” (Lins et al., 2025).

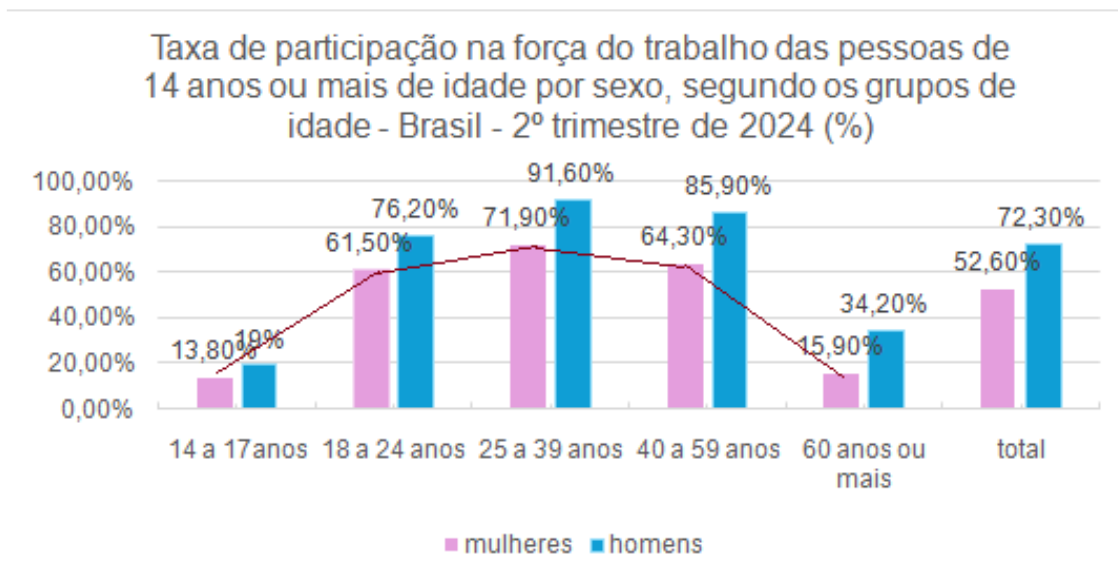
Em 2023, foi criada a Lei da Igualdade Salarial e de Critérios Remuneratórios entre mulheres e homens (Lei 14.61/2023), visto que a Constituição Federal e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) já asseguravam esse direito, mas foi necessário reafirmar, diante das práticas de não cumprimento, visto que a força de participação das mulheres ainda é subrepresentada. Para os autores Trevisan, et al. (2022):

Práticas discriminatórias, em especial em relação à mulher, mas não só, não aparecem apenas em relação à sub-representação no nível hierárquico da organização. Também, as áreas de maior perspectiva, como as de digitalização das cadeias de valor, são de amplo domínio masculino. Esse domínio aparece também nas redes de relacionamento para novas oportunidades de trabalho. (p.1)

A Figura 2, do Observatório de Igualdade de Gênero, demonstra uma queda significativa na participação da mão de obra de trabalhadores com mais de 60 anos. O declínio é ainda mais rigoroso entre as mulheres, o que evidencia um degrau mais profundo para as trabalhadoras com mais de 60 anos de idade. Conforme a Figura 2, o percentual de participação das mulheres em todas as faixas etárias é inferior ao dos homens. O que, por si só, já demonstra uma discrepância, já que temos mais mulheres com formação escolar adequada do que os homens em todas as fases da vida escolar, inclusive na universitária (Tabela 3). Mas o que chama a atenção aqui é a diferença entre mulheres e homens empregados após os 60 anos.

**Figura 2**

*Taxa de participação da força do trabalho de pessoas maiores de 14 anos – Brasil*



Fonte: IBGE, 2024 – Elaboração: Ministério das Mulheres. Observatório da Igualdade de Gênero - RASSEAM, 2025

Dados recentes do Ministério do Trabalho e Emprego (2024) mostram que o mercado de trabalho no Brasil varia conforme o gênero e a idade. Segundo o Observatório da Igualdade de Gênero (Ministério da Mulher, 2025), a taxa média de participação das mulheres é de 52,60%, enquanto a dos homens é de 72,30%.

A média da relação homem/mulher (H/M) é de 72,75%, o que destaca como gênero e idade, juntos, afetam o acesso ao trabalho. A faixa etária de 18 a 24 anos apresenta a menor diferença entre homens e mulheres (80,71%), mas a disparidade aumenta nas faixas etárias mais avançadas, especialmente entre aqueles com mais de 60 anos. Nesse grupo, apenas 16,90% das mulheres participam do mercado de trabalho, em comparação com 34,20% dos homens. Isso sugere que as desigualdades de gênero no emprego aumentam com a idade, provavelmente devido a desvantagens históricas enfrentadas pelas mulheres.

**Tabela 4***Relação Mulher x Homens na de participação da força do trabalho*

	<b>14 a 17</b>	<b>18 a 24</b>	<b>25 a 39</b>	<b>40 a 59</b>	<b>60 +</b>	
<b>Mulheres</b>	13,80%	61,50%	71,90%	64,30%	16,90%	52,60%
<b>Homens</b>	19%	76,20%	91,60%	85,90%	34,20%	72,30%
<b>M/H</b>	<b>72,63%</b>	<b>80,71%</b>	<b>78,49%</b>	<b>74,85%</b>	<b>49,42%</b>	<b>72,75%</b>

Fonte: IBGE, 2024 – Elaboração: Ministério das Mulheres. Observatório da Igualdade de Gênero - RASSEAM, 2025

Nota: Tabela elaborada pela autora com dados do IBGE para análise da relação dos dados da figura 2.

A retenção de talentos femininos precisará vir acompanhada de uma remuneração justa. As leis que visam à igualdade remuneratória evidenciam a disparidade.

A baixa taxa de recolocação profissional entre pessoas com 65 anos ou mais de idade fica evidente nesta faixa etária.

As desigualdades entre homens e mulheres no Brasil é muito significativa, apesar dos pequenos avanços, as mulheres recebem salários menores que os homens e enfrentam muitos entraves na disputa de vagas no mercado de trabalho, conforme demonstrado na Tabela 5, a disparidade de remuneração média entre homens e mulheres, dos últimos 10 anos, os salários das mulheres são menores cerca de -23%, que a dos homens, conforme levantamento trimestral da taxa variável de rendimento médio mensal real das pessoas de 14 anos ou mais de idade ocupadas na semana de referência com rendimento de trabalho, habitualmente recebido, conforme dados do IBGE (2025).

**Tabela 5***Rendimento médio mensal por sexo*

<b>3º trimestre</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Rendimento médio</b>	<b>Diferença em reais</b>	<b>Média da diferença</b>
2014	R\$ 3.523,00	R\$ 2.581,00	R\$ 3.133,00	- 942,00	-27%
2015	R\$ 3.421,00	R\$ 2.580,00	R\$ 3.070,00	- 841,00	-25%
2016	R\$ 3.340,00	R\$ 2.579,00	R\$ 3.022,00	- 761,00	-23%
2017	R\$ 3.391,00	R\$ 2.592,00	R\$ 3.054,00	- 799,00	-24%

2018	R\$ 3.424,00	R\$ 2.652,00	R\$ 3.096,00	- 772,00	-23%
2019	R\$ 3.417,00	R\$ 2.661,00	R\$ 3.095,00	- 756,00	-22%
2020	R\$ 3.499,00	R\$ 2.703,00	R\$ 3.162,00	- 796,00	-23%
2022	R\$ 3.329,00	R\$ 2.634,00	R\$ 3.032,00	- 695,00	-21%
2023	R\$ 3.472,00	R\$ 2.758,00	R\$ 3.167,00	- 714,00	-21%
2024	R\$ 3.620,00	R\$ 2.820,00	R\$ 3.275,00	- 800,00	-22%
2025	R\$ 3.735,00	R\$ 2.973,00	R\$ 3.406,00	- 762,00	-20%
<b>Média geral da diferença de rendimentos por sexo</b>					<b>-23%</b>

Fonte: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua trimestral

Nota: Tabela acrescida das colunas diferença em R\$ e diferença média criado pela autora

Os avanços conquistados pelas lutas das mulheres brasileiras em busca de reconhecimento e igualdade formal se consolidaram por meio da promulgação da Constituição Federal de 1988, que encerrou um ciclo de 21 anos de ditadura militar. Não obstante, a manutenção da divisão sexual do trabalho e o racismo que estruturaram a formação da sociedade brasileira ainda fazem com que as mulheres enfrentem muitos obstáculos no mercado de trabalho: barreiras para a ascensão aos cargos de direção, desigualdade salarial, oportunidades de crescimento profissional limitadas, dupla jornada de trabalho e preconceitos contra a maternidade reforçam a necessidade do estabelecimento de políticas públicas para promoção da equidade de gênero no mercado de trabalho (Lemos, 2025, p.2).

Em 2023, o Governo Federal alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), decretando a Lei 14.611/23, a fim de estipular a igualdade salarial e de critérios remuneratórios, determinando a igualdade entre homens e mulheres que exerçam o mesmo trabalho de mesma função (Lei 14.611/2023).

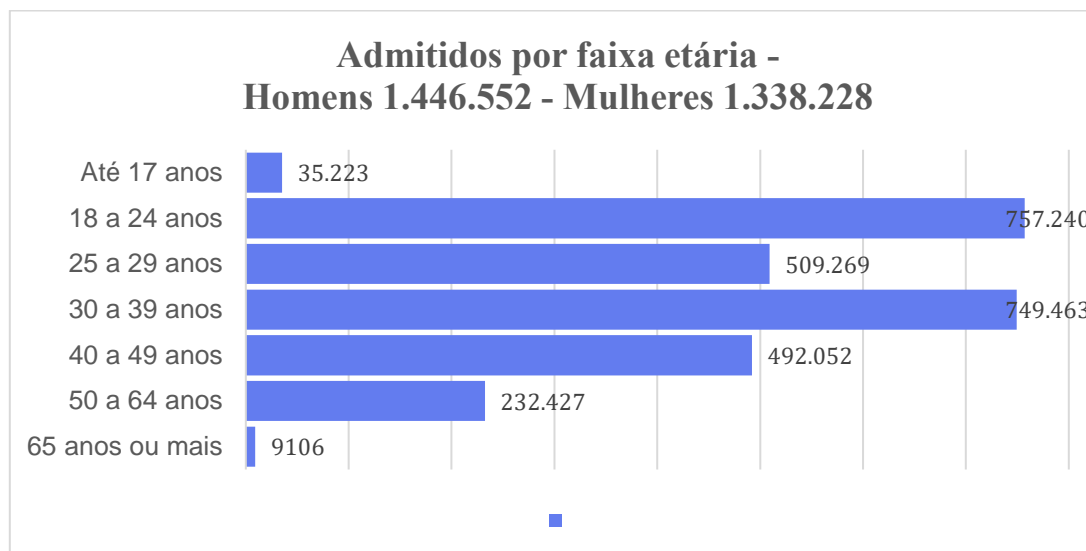
É possível identificar que em 2023, houve o aumento significativo de ingresso de ações trabalhistas causadas por preconceito etário, no comparativo dos últimos cinco anos, ocorreu aumento de mais de 13.000% (de 3 processos em 2018 para 403 em 2023) conforme levantamento do escritório Trench Rossi Watanabe (Valor Econômico, 2024).

Justifica-se ainda o enfoque no gênero, pois a mulher é mais afetada pelo etarismo conforme apresentado na figura 2 e comentado acima, bem como no seu desenvolvimento profissional nas várias fases da vida, sobretudo nos momentos de transformação cotidiana, jornada múltipla: como maternidade, menopausa, atividades domésticas e cuidados com familiares idosos que resultam na sobrecarga das mulheres, conforme os autores Morales e Marcén (2024), “apesar do progresso notável que foi feito para diminuir a lacuna entre mulheres e homens no mundo do trabalho, as mulheres ainda são sub-representadas em muitas ocupações.”

Em 2024, em São Paulo, os homens continuam sendo a maioria; o total de contratações foi de 1.446.552 homens admitidos e 1.338.228 mulheres admitidas (CAGED, 2024), apesar das mulheres serem a maioria da população brasileira, onde representa 51,5% da população totalizando cerca de 104,5 milhões de mulheres (IBGE, 2022).

A despeito das leis sobre o tempo necessário de trabalho para se adquirir a aposentadoria venha não só no Brasil, mas no mundo todo aumentando, podemos perceber através do Figura 3 que o número de admitidos com idade superior a 65 anos é muito baixa. O que causa um problema de ajuste entre a necessidade de se ficar mais tempo no mercado de trabalho e a capacidade de absorção da mão de obra com maior idade por este mercado.

Diante do aumento da expectativa de vida, considerando que as pessoas precisam permanecer mais tempo no mercado de trabalho, será necessário que haja uma conscientização para o melhor aproveitamento das pessoas com mais idade, as empresas necessitam repensar a retenção de seus trabalhadores em idades mais avançadas, com a ajuda do Estado, para atividades tais como de mentoria, assessoria, áreas de pesquisa e outras, onde possam ser de extrema ajuda. O processo de migração de funções dentro das organizações deve ser incentivado e integrado a um programa bem elaborado e divulgado nas empresas.

**Figura 3***Admitidos por faixa etária em São Paulo*

Fonte: CAGED, 2024

Considerando que os índices de admissão para maiores de 65 anos em 2024 foram de cerca de 9.106 contratações, fica evidente a disparidade no volume de recolocações profissionais para idosos, conforme Figura 3.

No Brasil, a população idosa com mais de 65 anos de idade passou de 7,4% em 2010 para 10,9% em 2022, considerando cerca de 22,2 milhões de pessoas, o que resulta em um crescimento de 57,4% nos últimos 12 anos (IBGE, 2022).

Considerando que a aposentadoria é a principal fonte de renda para a subsistência dos idosos brasileiros, é necessário reconhecer que, para alguns, o valor da aposentadoria é muito baixo, resultando em apenas 1 salário-mínimo, como benefício previdenciário, determinando que é necessário um complemento de renda para alcançar as necessidades básicas necessárias.

As contraposições, acontecem também, em outros países, uma pesquisa realizada com lideranças femininas nos Estados Unidos, executada pela *Harvard Business Review*, que tem como principal objetivo refletir de forma inteligente para contribuir para boas práticas de gestão, apontou que após os 50 anos, as mulheres são representadas pela opinião que se tornam obsoletas e ultrapassadas, sendo desconsideradas para possíveis planejamentos sucessórios nas carreiras, já os homens nessa faixa etária, são considerados muito experientes (Dielh, et al., 2023).

Em 2024 a revista *McKinsey*, que tem uma vasta experiência em consultorias sobre novas formas de pensar sobre gestão e novas tendências de negócios, apresentou relatório anual

de análise de dados dos últimos 10 anos, e demonstrou que a representatividade feminina ainda apresenta uma enorme disparidade de gênero onde independente de raça ou etnia, as mulheres ainda são minoria nos melhores cargos nas empresas americanas (Krivkovich, et al., 2024).

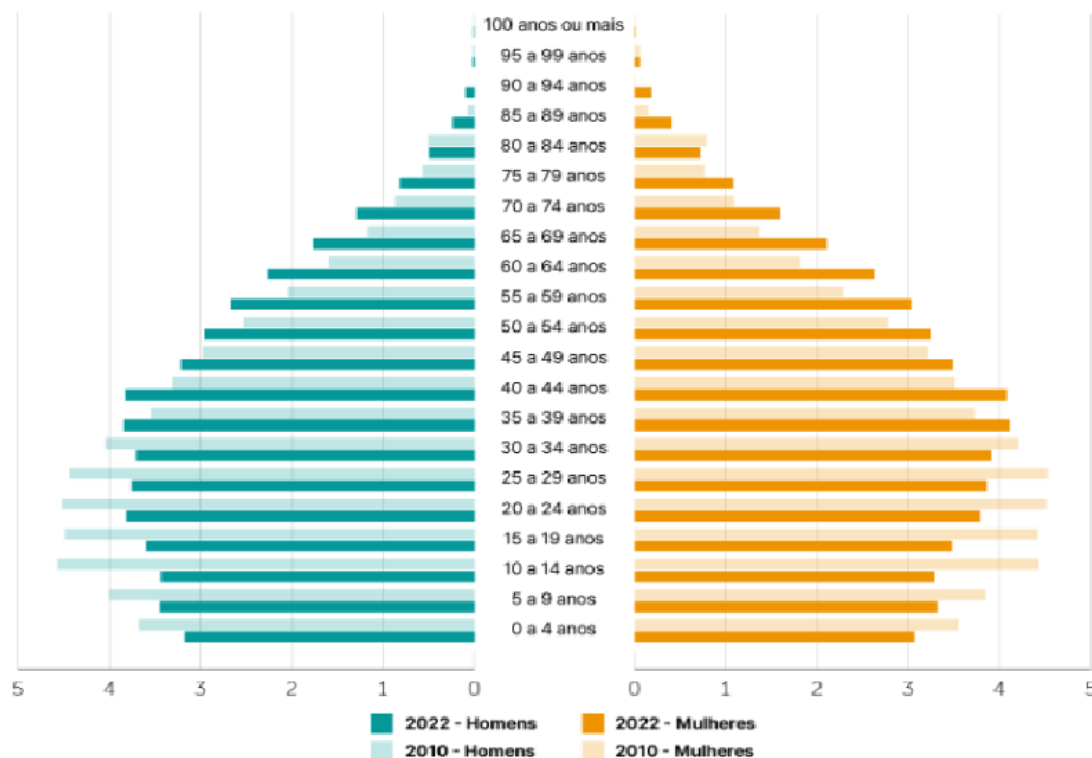
O aumento da expectativa de vida do cidadão e a redução da taxa de nascimento, vem, décadas após décadas, gerando um fenômeno global, o envelhecimento da população, resultando no aumento da expectativa de vida do trabalhador, cada vez mais será necessário trabalhar mais tempo, conforme a Reforma da Previdência no Brasil, realizada em 2019, e as mudanças ocorridas em outros países. O aumento da idade e tempo de contribuição para a aposentadoria força os trabalhadores a permanecerem no mercado de trabalho. Conforme analisa a gerente do IBGE Irene Gomes em 2022:

Ao longo do tempo a base da pirâmide etária foi se estreitando devido à redução da fecundidade e dos nascimentos que ocorrem no Brasil. Essa mudança no formato da pirâmide etária passa a ser visível a partir dos anos 1990 e a pirâmide etária do Brasil perde, claramente, seu formato piramidal a partir de 2000. O que se observa ao longo dos anos, é redução da população jovem, com aumento da população em idade adulta e do topo da pirâmide até 2022 (IBGE, 2022, n.p.).

É possível perceber analisando os índices de população residente no Brasil, representado pela pirâmide etária, conforme divulgado pelo Censo Demográfico de 2022 (Figura 4), o movimento da diminuição de nascimentos, representado de forma decrescente de 12,6%, o total de crianças com até 14 anos e o crescimento do número de pessoas com 65 anos ou mais representando 57,4% da população na análise dos últimos 12 anos.

**Figura 4***Censo Demográfico 2022: População por idade e sexo***População residente no Brasil (%)**

Segundo sexo e grupos de idade, em 2010 e 2022



Fonte: IBGE – Censo Demográfico, 2022

**1.3 Problema de pesquisa: práticas discriminatórias de etarismo e de gênero**

Dadas muitas práticas invisíveis, intangíveis e imateriais que trazem em seu bojo preconceitos de gênero e de idade, identificá-las não é tarefa fácil, principalmente no ambiente de trabalho onde outras questões também estão envolvidas, como a própria questão hierárquica de comando, estilos de gerência, cultura competitiva organizacional, entre outros fatores. Estes também trazem ao ambiente de trabalho situações, se não tóxicas, ao menos desconfortáveis. Nesse sentido, o nosso problema de pesquisa não pretende abarcar todas as variáveis que podem tornar o ambiente de trabalho saudável e inclusivo ou tóxico e insalubre. Procuramos identificar e isolar, como se fosse totalmente possível realizar tal tarefa, as ações e práticas no ambiente de trabalho mais afeitas a discriminar pessoas por conta do gênero e da idade avançada. Nesse sentido, nosso problema de pesquisa concentra-se em responder:

**Como se manifestam e são percebidas, no ambiente de trabalho, práticas discriminatórias de etarismo e de gênero pelos indivíduos?**

## **1.4 Objetivo**

### **1.4.1 *Objetivo Geral***

Analisar as percepções e dificuldades dos trabalhadores sobre as ações de conscientização sobre as práticas de preconceito etário e de gênero nas organizações, em contraponto às preocupações e políticas desenvolvidas pelas áreas de recursos humanos das organizações e empresas de recolocação profissional.

Por meio dos achados, com a conscientização e a sugestão de práticas mais sociais nas empresas, contribuindo para implementar práticas sociais que promovam a diversidade geracional e de gênero.

A afirmação da autora Nobrega (2008) baseada no conceito de Merleau-Ponty “Os estudos da percepção têm contribuído para ampliar a compreensão de cognição, no sentido de tornar mais claro como se realiza o fenômeno conhecer.” é ampliada tornando-se um alicerce para o entendimento da cognição e a produção de subjetividades, esclarecendo a forma de como o fenômeno conhecer se realiza, "a filosofia da percepção anunciada por Merleau-Ponty desdobra diante de nós a tarefa de compreender o corpo como sensível exemplar na construção de saberes e na produção de subjetividades” (Nobrega, 2008).

Compreender a percepção dos indivíduos no seu meio social possibilita uma interpretação contínua e efetiva, revelando evidências de pontos de vista subjetivos sobre como se organizam no meio social, para a evolução e interação dentro da sociedade em que se está inserido. Muitas mulheres, em diferentes ambientes: lar, empresa, lugares públicos etc., só percebem que foram abusadas, molestadas, subjugadas ou subavaliadas anos depois da situação vivida, quando parece que a verdadeira condição em que se encontrava é revelada. A reificação é desnudada. Além de microagressões vivenciadas diariamente, por meio de ações discretas, às vezes sem intenção, como falas pejorativas e depreciativas com base no gênero e de idade, mesmo em caráter isolado e irrelevante, podem acarretar consequências para a saúde mental feminina.

### **1.4.2 *Objetivos Específicos***

- Detectar as principais percepções, preocupações e dificuldades sobre os preconceitos de idade e de gênero nas diferentes gerações;

- Apresentar as experiências de trabalho de diferentes gerações sob o olhar da intersecção de idade e de gênero;
- Elucidar as atitudes e desafios das empresas através dos profissionais que atuam em Recursos Humanos;
- Elucidar as atitudes e os desafios dos profissionais que atuam em Recolocação Profissional.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 Etarismo

De acordo com Robert Butler (1969), o etarismo manifesta-se por meio de uma tríade de aspectos: atitudes individuais preconceituosas, práticas discriminatórias no cotidiano e políticas institucionais que reforçam estereótipos. A introdução do termo "etarismo" teve como objetivo ilustrar o impacto dessas práticas em todas as fases da vida, alinhando-se às definições sociológicas de Durkheim sobre a função das normas sociais.

O etarismo é um preconceito ou discriminação, que influencia na experiência dos trabalhadores de todas as idades (jovens, adultos e idosos), sendo reforçado por estereótipos e preconceitos sociais, tornando-se mais relacionado à desvalorização de pessoas mais velhas em todas as áreas da vida, como mercado de trabalho, interações sociais e saúde. “é crucial combater estereótipos negativos sobre o envelhecimento e promover uma cultura de respeito e valorização da diversidade etária” (Schneider et al.,2024).

Para a autora Corrêa (2023) “envelhecer é uma condição humana, que como tal, merece ser vista com respeito e cuidado” discutir o processo de envelhecimento na contemporaneidade, com maior profundidade, debater preocupações de saúde física e mental, bem-estar, planejamento financeiro, trabalho, comportamento e estilo de vida, tem sua relevância, ainda em concordância sobre o envelhecimento os autores Corrêa e Verissimo (2025) dialogam “envelhecer é um processo intrínseco à todas as pessoas e inicia-se na concepção, percorrendo por todos os dias de suas vidas. Fato é que a cada momento o ser humano fica mais velho”.

A ocorrência do preconceito etário é um fato, mas cabe entendê-lo como um fenômeno multifacetado, incluindo a variável gênero nas discussões sobre o tema e assumindo um cenário ainda mais desafiador, já que as mulheres envelhecem como alvo de preconceitos: o sexismo e o etarismo (Corrêa, 2023).

Dar atenção, falar e pesquisar sobre preconceito de idade, influência significativamente para reduzir o idadismo, promove conscientização para melhorar o bem-estar psicológico e físico dos idosos “o preconceito contra idosos é um problema prevalente, mas pouco pesquisado. Isso é surpreendente, considerando que a idade é uma das três "categorias primitivas" pelas quais as pessoas categorizam alguém instantaneamente (raça e gênero são as outras duas)” (Nelson, 2019).

Analisar as variações e tendências das dificuldades e práticas organizacionais, tendo como desafio a renovação do conhecimento e do comportamento, e colaborar com a diminuição do preconceito etário e de gênero nas organizações brasileiras são fatores que interferem nas mudanças de paradigma para o desenvolvimento humano.

Nas análises de dados sobre o envelhecimento brasileiro, é fundamental considerar o etarismo. As mudanças no Brasil e no mundo evidenciam e destacam a estrutura etária como um alerta, sobretudo quanto à inclusão dos idosos no mercado de trabalho (Schneider et al.,2024).

Tendo em vista o envelhecimento dos trabalhadores brasileiros, as organizações precisarão aperfeiçoar e criar políticas, visto que, com o aumento da expectativa de vida no Brasil, o envelhecimento da população produtiva se tornará cada vez mais evidente. Com isso, será necessário compreender e combater o preconceito etário e de gênero nas organizações.

O ambiente organizacional ainda apresenta vulnerabilidades na gestão da idade. Para Cepellos e Tonelli (2017), o direcionamento do futuro, aponta uma força de trabalho mais idosa, em que as empresas se demonstram inexperientes para os enfrentamentos do cenário.

Em 2022, a Ernst & Young, considerada uma das maiores consultorias globais, e a Maturi, plataforma brasileira que promove a inclusão de pessoas com mais de 50 anos na recolocação profissional, uniram-se para observar como o envelhecimento da força de trabalho está presente nas empresas. Por meio de uma pesquisa que reúne esforços para colaborar e compreender os desafios da diversidade etária.

A pesquisa entrevistou empresas para avaliarem os impactos positivos e negativos que o envelhecimento da força de trabalho pode gerar para as organizações.

Os principais achados da pesquisa (Figura 5) foram o ganho de conhecimento (melhoria da gestão do conhecimento, por 48% dos entrevistados; melhorias nas relações interpessoais 45%; complementaridade de times 40%; e melhoria no clima organizacional 38%). Portanto, é possível aproveitar as vantagens, mas é preciso colaborar para combater práticas de preconceito em relação à idade (etarismo), ainda presentes em muitas organizações.

**Figura 5**

*Pesquisa de impactos positivos e negativos gerados pelo envelhecimento da força de trabalho*

### Impactos positivos e negativos que o envelhecimento da força de trabalho gera ou pode gerar nas organizações



Fonte: EY Brasil e Maturi, 2022.

As iniciativas voltadas a práticas de gestão de idade nas empresas ainda são prematuras, o que revela que as organizações não estão prontas para enfrentar a nova realidade da massa de trabalho idosa. “A ausência de políticas diferenciadas para profissionais mais velhos é paradoxal, uma vez que esses profissionais são considerados mais comprometidos, confiáveis, produtivos e pontuais do que os funcionários mais jovens” (Tonelli et al., 2020).

A sociedade também enfrenta o preconceito etário de forma moderada: “identificar, dentro de cada sociedade, os fatores limitantes e determinantes do etarismo seria o primeiro passo para o enfrentamento da discriminação contra a população idosa” (Schneider et al., 2024).

Entender com profundidade as preocupações nesse processo natural da vida, visto que progressivamente as pessoas ainda continuam produtivas e com bom desempenho, transcorre

a necessidade com brevidade de envolvimento do governo, das empresas e da sociedade, para elucidar a questão sobre envelhecimento dos trabalhadores como prioridade, com isso poderão estimular a criação de políticas de gestão de pessoas, favorecendo à solidariedade intergeracional, promovendo a diversidade etária. (Schmitz, et al., 2022).

Discutir o assunto contribui para a mutação das referências etárias, restabelecendo um ambiente de trabalho multigeracional e de gênero mais inclusivo.

A transformação da sociedade brasileira nos últimos anos aponta para o aumento da expectativa de vida, com isso, os desafios aumentam para que o ambiente de trabalho esteja preparado para ser mais inclusivo, diverso e igualitário, pois as projeções indicam que as pessoas viverão, em média, até 81 anos (IBGE, 2024). A Tabela 4 apresenta o aumento da expectativa de vida.

**Tabela: 6**

*Expectativa de vida aos 60 anos*

Ano	Expectativa de vida aos 60 anos (anos)			Diferencial entre os sexos (anos)
	Total	Homem	Mulher	
1940	13,2	11,6	14,5	2,9
1950	13,6	11,9	14,9	2,9
1960	14,3	12,6	15,7	3
1970	15,3	13,5	16,7	3,2
1980	16,3	15,2	17,6	2,4
1991	18,7	17,4	20	2,6
2000	20,1	18,4	21,7	3,4
2010	21,4	19,6	23,1	3,5
2019	22,3	20,4	23,9	3,4
2020	21,2	19,2	23	3,9
2021	20,1	18,2	21,9	3,7
2022	21,6	19,8	23,2	3,4
2023	22,5	20,7	24	3,4
2024	22,6	20,8	24,2	3,4
Variação (1940/2024)	9,3	9,2	9,7	

Fonte: IBGE, 2024

Nas últimas décadas, celebrar os 60 anos por volta de 1940, era avistar um horizonte de pouco mais de dez anos, hoje essa mesma idade representa o início de um novo ciclo, que se estende por mais de duas décadas de vida, renovando uma nova probabilidade, tradicionalmente, a expectativa de vida desse grupo etário cresceu 9,3 anos, (mais 9,2 anos para

os homens e mais 9,7 anos para as mulheres) IBGE (2025). Essa renovação, especialmente na vida das mulheres, convida a ressignificar o tempo, como estamos vivendo e como é possível acolher uma nova maturidade em nossa sociedade.

Dimensionar o impacto social, econômico, cultural e político do envelhecimento, considerando a relação direta entre o indivíduo e a sociedade, elucida a celeridade da reorganização global diante do envelhecimento (Rossini Neto, et al., 2000).

O etarismo é um dos principais ataques ao envelhecimento ativo, exposto nas instituições, nas leis e no mundo. Manifestado em diversos níveis individuais, institucionais e culturais, acometendo a saúde e altivez das pessoas, da sociedade e da economia (Santana et al., 2024).

Para o autor Nelson (2016) “O preconceito de idade representa uma ameaça clara e direta ao envelhecimento saudável de idosos” as ameaças resultam em danos enfáticos a saúde mental de idosos, diminuindo a vontade de viver, diminuição do convívio social, falta de interesse em tratamentos médicos e atividade física.

Para o secretário dos Direitos da Pessoa Idosa Alexandre da Silva considera que:

...quando o idadismo é internalizado e a pessoa pensa que não é mais capaz, significa um fracasso das políticas públicas, um fracasso da sociedade, porque a gente tendo condições de enfrentar, não conseguiu, e a pessoa acha que não é uma pessoa sujeita de direitos e de poder usufruir plenamente a sua cidadania (GOV, 2024, n.p.).

As lutas no combate ao preconceito preconizam garantir dignidade e respeito ao idoso que tanto contribui para a sociedade durante toda sua vida ativa.

## **2.2 Gênero**

Compreender a complexidade de gênero no ambiente organizacional, nos possibilita aprofundar em aspectos fundamentais para a compreensão das estruturas de poder, desigualdades, dificuldades enfrentadas por diversas identidades de gênero.

As normas, expectativas e papéis de gênero são construídos socialmente e internalizados, moldando o comportamento, as oportunidades e as percepções no ambiente de trabalho, para o autor Jaime (2011) “os atributos considerados masculinos, assim como aqueles tidos como femininos são fluidos e podem ser corporificados tanto por homens quanto por mulheres”

A construção de gênero liga-se à construção social de comportamentos e identidades associados a mulheres e homens, que se moldam ao longo do tempo e no âmbito cultural. "Gênero tem suas raízes na junção de duas ideias importantes do pensamento ocidental moderno: a da base material da identidade e a da construção social do caráter humano" (Nicholson, 2000).

Vale considerar que a identidade de gênero tem um fundo social dinâmico, motivado por fatores culturais e sociais, o que ressalta a necessidade de condutas inclusivas e compreensivas, diante da complexidade das experiências humanas (Oliveira, 2024).

Assimilar e aprofundar a compreensão do gênero em pesquisas resulta em uma visão diferente das relações sociais e, por consequência, das relações de sujeição social que, de forma histórica, foram construídas entre homens e mulheres. (Bacelar et al., 2021)

Os estereótipos de gênero são julgamentos e opiniões prévias para comportamentos, diante das atribuições sociais pré-estabelecidos e limitada para mulheres e homens, como por exemplo a distinção de cores segmentadas, rosa para meninas e azul para meninos “acerca dos estereótipos de gênero e da constituição identitária como construções sociais que delimitam papéis adequados aos homens e às mulheres" (Barros e Mourão, 2020).

Com isso, os resultados de crenças difundidas sobre habilidade, comportamentos e características para homens e mulheres, delimita e expõe vieses rotuladores e inconscientes que influenciam nos processos organizacionais, reafirmando que homens tem comportamento assertivo, resultando em desempenho como líderes, diretores e chefes, já as mulheres são vistas como cuidadosas, resultando em cargos melhores como atendimento, cuidados médicos e atividades operacionais.

As profissões são divididas tradicionalmente entre homens e mulheres, em que o trabalho da mulher é depreciado e minimizado, enquanto o trabalho do homem é valorizado e enaltecido, resultando em posições e cargos de alto escalão.

Para a autora Cisne (2015), esse é o resultado do patriarcado:

O patriarcado aqui se expressa em um dos seus pilares estruturantes: a divisão sexual do trabalho, que se revela não apenas na diferenciação entre trabalhos considerando feminismos e masculinos, mas, também, na hierarquia e na desigualdade no acesso aos meios de produção, ao trabalho e à riqueza por ele produzida (p.140).

Diante das estruturas permanentes embora haja alguns avanços, o preconceito é perpetuado e continua necessitando de reafirmações a todo tempo, pois as mudanças de paradigmas demandam transformações de crenças e discriminação enraizadas na sociedade, mesmo assim, “postos de trabalho considerados masculinos são mais valorizados e mais bem remunerados, enquanto os considerados femininos são desvalorizados e alguns sequer considerados trabalho, como é o caso do doméstico” (Cisne, 2015).

### ***2.2.1 Desigualdade Salarial***

No Brasil persiste a diferença de remunerações entre homens e mulheres, no último Relatório de Transparência Salarial o Governo Federal, divulgou que as mulheres recebem 20,9% a menos que os homens (GOV, 2025).

Para a autora Rodrigues (2023):

Pode-se dizer que a resistência na efetivação da igualdade de gênero no mercado de trabalho decorre não apenas da complexidade dos fatores que se articulam para a formação de salários e de possibilidades de ascensão no trabalho. Essas dimensões também estão envoltas em aspectos sociais e culturais que são pouco suscetíveis de rápida mudança, principalmente aqueles relacionados a alguns valores e práticas arraigados sobre divisão de papéis entre homens e mulheres no trabalho e na sociedade de um modo geral (p. 31).

A persistência da desigualdade salarial só mudará por meio da conscientização sobre a valorização do trabalho das mulheres, com novos comportamentos da sociedade e das empresas. Todavia, algumas mulheres alcançaram algumas posições de comando, mas ainda estão enraizadas em atuações profissionais culturalmente categorizadas como atividade feminina, ainda com baixa remuneração:

As estatísticas sobre gênero e trabalho no Brasil demonstram que, apesar das barreiras, as mulheres conseguiram acessar cargos de direção no mundo empresarial. Todavia, ainda estão concentradas em segmentos da atividade econômica relacionados com serviços sociais, culturais e de saúde, os “*guetos femininos*”; e perfazem salários menores que seus pares homens (Jaime, 2011, p.135).

Esses contrastes notados no mercado de trabalho brasileiro assistem que a desigualdade de gênero não se manifesta de forma desconectada ou ordenada. Ao contrário, ela se ramifica em diferentes esferas da vida social, demandando um alicerce teórico capaz de alcançar a multiplicidade de pressões e resistências sociais.

Tais vantagens e desvantagens nas relações de gênero assumem múltiplas formas. Essa é uma lição realmente importante advinda da pesquisa em ciências sociais e, neste aspecto, as concepções de análise de gênero atuais avançaram decisivamente para além dos modelos unidimensionais de patriarcado (Connell, 2014, p.14).

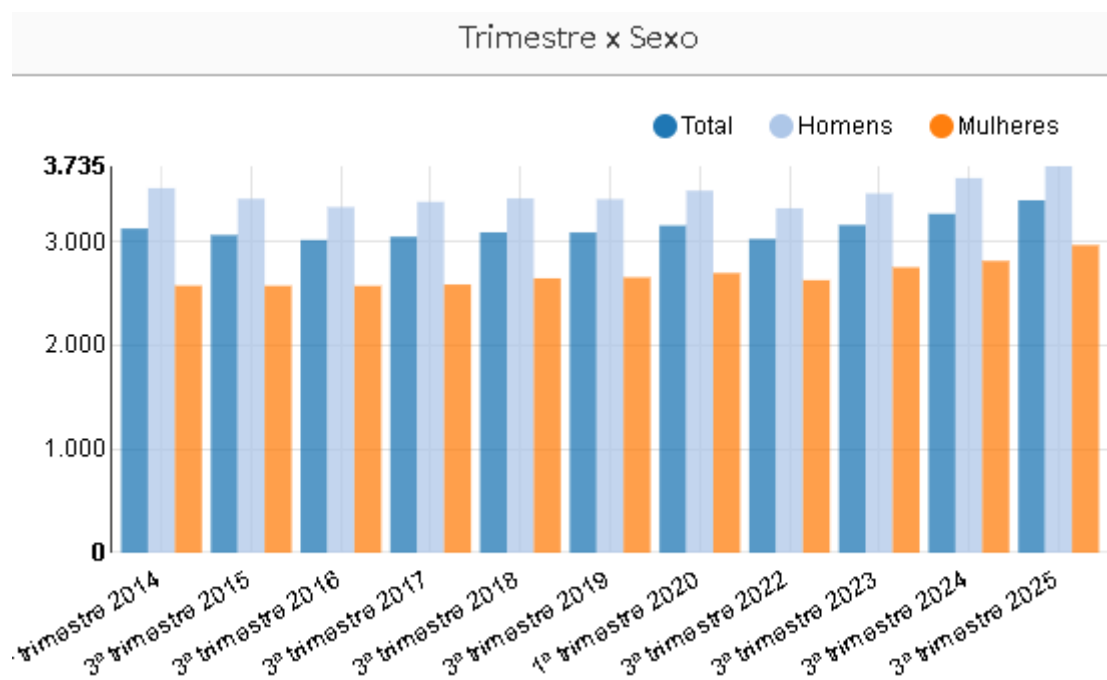
Apesar da participação feminina no mercado de trabalho ter crescido, o nível de escolaridade é, em média, maior do que o dos homens, o rendimento médio mensal apresenta uma considerável disparidade.

Em 2025, os dados demonstram que as mulheres receberam R\$ 2.973,00 e os homens, R\$ 3.735,00, o que indica que o salário da mulher é cerca de 20,4% menor que o dos homens. Conforme mencionado anteriormente, média dos últimos 10 anos é de 23%.

Conforme ilustrado na Figura 6, embora tenha havido uma pequena aproximação nos últimos anos, o desequilíbrio ainda é significativo, evidenciando a persistência da disparidade salarial.

**Figura 6**

*Rendimento médio mensal de trabalho por sexo*



Fonte: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua trimestral.

Implementações de políticas públicas, como, por exemplo, a Lei de Igualdade Salarial (Lei nº 14.611/2023), representam avanços institucionais no combate à disparidade de rendimentos. Esta lei colabora com as análises dos relatórios de transparência salarial das empresas com mais de 100 trabalhadores, tornando visíveis as lacunas salariais para que o estado federativo busque alternativas para assegurar a idade e a integridade profissional.

Os dados sobre disparidade salarial indicam que a mão de obra feminina ainda é subalternizada, alimentando um ambiente de fragilidades deixando aberturas para a vulnerabilidade econômica e para o silenciamento, em que ocorre assédio moral e sexual.

O assédio moral e sexual ainda está presente no ambiente organizacional, esse tipo de violência afeta mulheres e cria um ambiente intimidador e inseguro. É necessário falar sobre o assunto, pois os constrangimentos ainda persistem e precisam ser enfrentados. “O

enfrentamento ao assédio moral e sexual exige esforços integrados que envolvem organizações, sociedade civil e poder público” (Rego et al., 2025).

A violência presente necessita ser combatida, pois não há o que possa ser tolerado, conforme afirmam os autores Saad et al., (2024):

...à violência contra a mulher no ambiente laboral é uma realidade alarmante que afeta a vida e a carreira de inúmeras mulheres, destacando a necessidade das organizações e pesquisadores se engajarem na obtenção de um ambiente de trabalho seguro e inclusivo para as mulheres” (p.376).

Esses comportamentos abusivos, geram repercussões impróprias e intolerantes, resultando na prática da violência, “A violência relacionada ao trabalho produz sofrimentos, enfermidades, privações, incapacidades, mutilações e mortes” (Vieira, 2023).

### ***2.2.3 Conciliação entre Vida Pessoal e Profissional***

Para mulheres, equilibrar os papéis da vida diante das responsabilidades: profissionais, familiares, estudantis e sociais é desafiador e exige muita dedicação. Esse acúmulo de tarefas e responsabilidades diminui a qualidade de vida, pois jornadas intensas resultam em esgotamento e fadiga, muitas vezes ignorados, pelas pessoas de convívio próximo. Conforme afirmam as autoras Cerqueira e Rodrigues (2024):

...apesar de a maternidade ser cansativa e desafiadora, muitas mulheres assumem que desenvolveram competências importantes e positivas também para as suas vidas profissionais, tornando-se mais empáticas e atentas aos outros. No entanto, elas também enfrentam desgastes emocionais e físicos ao tentar equilibrar esses dois papéis, sentindo-se culpadas por acharem que falham em algum deles (p.45).

### **2.2.4 Masculinidade**

Embora as discussões sobre masculinidades ofereçam contrapontos importantes ao preconceito etário, este estudo examina especificamente o fator gênero no contexto dos enfrentamentos e das experiências das mulheres.

O objetivo é aprofundar a compreensão de como a dinâmica social organizacional aborda a interseccionalidade entre etarismo e gênero, diante do envelhecimento feminino, contexto em que os estigmas de gênero e idade se cruzam de forma mais aguda. Logo, “É importante, no entanto, reconhecer que os homens não compartilham de forma igualitária do dividendo patriarcal. Divisões de classe, privilégio de raça e exclusão, diferenças rurais/urbanas, além de outras forças, produzem hierarquias de riqueza e pobreza.” (Connell, 2014).

## **2.3 Interseccionalidade**

A pesquisa passa pelo propósito de compreender a relação entre fatores sociais, ou seja, a interseccionalidade, que traduz de que forma os fatores como gênero, classe social, idade e orientação sexual e como a combinação de um ou mais fatores resultam em desequilíbrio social, conforme concordam os autores: “A interseccionalidade pode ser compreendida como ferramenta analítica capaz de contribuir para a solução de problemas muitas vezes invisibilizados quando se trata do acesso aos Direitos Humanos” (Stelzer e Kyrillos, 2021) e “Como ferramenta analítica, a interseccionalidade considera que as categorias de raça, classe, gênero, orientação sexual, nacionalidade, capacidade, etnia e faixa etária - entre outras – são inter-relacionadas e moldam-se mutuamente” (Collins e Bilge 2021).

Por volta dos anos 1960, apesar do termo interseccionalidade ainda não ter sido criado formalmente, o pensamento de intelectuais e ativistas como Angela Davis, nos Estados Unidos, e Lélia Gonzalez, no Brasil, já estabelecia essa teoria. Ambas articulavam o fato de que as opressões sistêmicas e estruturais são indissociáveis, apresentando uma visão profunda dos marcadores sociais.

As afro-americanas trazem ao movimento de mulheres uma forte tradição de luta em torno de questões que as vinculam politicamente às causas progressistas mais cruciais. Esse é o sentido do lema “Erguendo-nos enquanto subimos”. A abordagem revela as preocupações e interesses de milhares de mulheres, sobre emprego, condições de trabalho, salários justos,

violência racial, falta de moradia, homofobia, idadeísmo e discriminação de pessoas com deficiências (Davis, 2017).

Em 1989, surgiu o termo “interseccionalidade” como uma ferramenta analítica, moldado por Kimberlé Crenshaw, acadêmica, advogada, defensora dos direitos civis dos norte-americanos e ativista antirracista (Hirata, 2014), a expressão interseccionalidade carrega uma riqueza histórica de vivências de mulheres negras, conceitualmente pertencendo a várias dimensões de identidade (Al-Faham et, al., 2019), salientado pelas opressões vividas, as contribuições da análise interseccional enfatizam a compreensão perante os eixos de opressão e as formas de dominação (Ambrósio 2022).

As autoras concordam com a visão de utilização da interseccionalidade como um poderoso instrumento de observação e de desenvolvimento no combate às desigualdades sociais, “a interseccionalidade investiga como as relações interseccionais de poder influenciam as relações sociais em sociedades marcadas pela diversidade, bem como as experiências individuais na vida cotidiana” (Collins e Bilge, 2021) e “amplia a compreensão das desigualdades estruturais e possibilita a formulação de estratégias mais eficazes de resistência, mobilização e transformação social” (Santos, 2025).

Para elaborar uma discussão mais próxima da realidade, pondera a escritora brasileira Carla Akotirene (2019), que a interseccionalidade é uma ferramenta indispensável na correção reparatória historicamente revelada nas lutas sobre as disparidades sistêmicas sociais, onde compreender as complexidades, possibilita e aumenta o envolvimento para a criação de novas políticas públicas e novas ações de inclusões afirmativas, na luta pela diminuição das desigualdades, onde essas ações viabilizam o melhoramento benéfico de pessoas desfavorecidas e discriminadas, que necessitam de apoio efetivo. “interseccionalidade é, antes de tudo, uma lente analítica sobre a interação estrutural em seus efeitos políticos e legais”.

Refletir sobre o assunto possibilita e reforça a argumentação fundamental do conceito, de diferentes maneiras de opressão “A interseccionalidade é uma forma de entender e explicar a complexidade do mundo, das pessoas e das experiências humanas” (Collins e Bilge 2021) e corrobora com repercussões e ponderações para estender o entendimento do comportamento de forma aparente ou oculta “A análise interseccional permite e propicia uma reflexão permanente sobre a tendência que tem qualquer discurso emancipador para adotar uma posição hegemônica e engendrar sempre um campo de saber-poder que comporta exclusões e coisas não ditas ou dissimuladas” (Vigoya, 2016).

Diante das interações focalizadas na interseccionalidade, é possível compreender e visibilizar situações concretas de exclusão e desigualdade vivenciadas, podendo ainda fornecer incentivos à composição de novas políticas (Moraes e Conceição, 2019), contribuindo como estratégia de enfrentamento social colaborando com a renovação de uma nova ótica, conforme a autora Emanuele Goes (2019): “A interseccionalidade é uma ferramenta teórica e metodológica que estilhaça o espelho da mulher universal, ... transformando em prismas de mulheres no universo”.

“A interseccionalidade transcende os limites conceituais para se afirmar como um dispositivo estratégico de investigação e intervenção social, que ilumina as especificidades das experiências” (Santos, 2025). Diante do exposto, é possível afirmar que a utilização da interseccionalidade é uma ferramenta primorosa, fundamental e colaborativa para contribuir para o propósito de examinar, pesquisar e promover melhorias sociais e políticas públicas.

Portanto, reconhecer e utilizar a interseccionalidade como ferramenta metodológica é essencial para a produção de conhecimento comprometido com a justiça social, pois ela permite não apenas descrever realidades complexas, mas também atuar sobre elas, contribuindo para a construção de práticas e políticas mais equitativas. (Santos, 2025).

A interseccionalidade oferece uma compreensão holística dos preconceitos, estereótipos e intolerâncias, considerando as interconexões entre vertentes sob vários ângulos e coligações, como gênero, idade, raça, classe social e outros. Isso apresenta a possibilidade de falar sobre o assunto, explicar opressões, promover debates, ponderações e conscientização, e se apresentando como uma ferramenta essencial para a defesa dos direitos sociais na busca por uma sociedade igualitária, valorizando e reconhecendo as experiências e vivências de todos.

## **2.4 Diversidade geracional**

A diversidade geracional nas relações de trabalho preconiza os valores da convivência, da troca de experiências, de conhecimentos, de ideias e de aprendizado. A geração adulta possui experiências acumuladas ao longo do tempo, e os mais jovens possuem qualificações, como habilidades tecnológicas, o que favorece a partilha de conhecimento entre as gerações (Colet e Mozzato, 2021).

Para Carioni e Dutra (2024) é possível afirmar que a convivência de grupos geracionais é um assunto atual para os pesquisadores de forma global, demonstrando sua relevância para a área de gestão de pessoas a fim de criar um recurso estratégico.

Muito se ganha com pensamentos variados, tanto dos trabalhadores mais velhos quanto dos mais jovens. Compreender e contribuir, com esforços, para a valorização dos talentos humanos, sem discriminação, necessita ser cultural nas organizações, a começar pela sociedade (Altmann, et al.,2023).

Aprender e transitar a diversidade de etapas da carreira profissional, é necessário para dar continuidade nos processos de aprendizado nas fases mais avançadas da vida, sobretudo compreender o panorama da mudança social, aceitando os momentos de transições da vida (Scott e Gratton, 2021).

Diante do compromisso com a Responsabilidade Social, colaborar com “a inclusão de profissionais 50+ transcende a responsabilidade social, representando uma estratégia empresarial perspicaz e indispensável” (Litvak, 2024).

Compreender as mudanças geracionais facilitará a convivência no ambiente de trabalho. Os autores Fraga et al. (2022) demonstram que ainda é baixa a produção de pesquisas na dimensão da diversidade geracional, mesmo diante da preocupação atual com o envelhecimento da população e da maior permanência no ambiente de trabalho das pessoas acima de 60 anos.

#### ***2.4.1 Estereótipos Geracionais***

As características geracionais têm sua relevância no comportamento dos trabalhadores, estereotipados por geração, em que o trabalhador com mais idade enfrenta barreiras diante das novas mudanças e tecnologias, e os jovens possuem uma habilidade inata nessas tecnologias, pois já cresceram vivenciando-as e sentem mais naturalidade no manuseio de equipamentos com novidades tecnológicas. Diversificar as gerações no ambiente organizacional, promove o equilíbrio intergeracional, através de mentorias, formação colaborativa e simplicidade nas nuances tecnológicas, construindo um caminho harmonioso, conjunto e colaborativo, tornando a diversidade etária uma oportunidade estratégica (Santos et al., 2025).

Valorizar a integração de diversas gerações, resulta em contribuições para uma sociedade mais inclusiva e resiliente, revertendo estereótipos e preconceitos relacionados à idade.

Uma força de trabalho cada vez mais longeva, fruto do envelhecimento acelerado no Brasil, implicará uma intensificação dos contatos intergeracionais nos grupos de trabalho. Essa convivência tanto poderá ser uma oportunidade de aprendizagem como uma fonte de conflito, dependendo de práticas organizacionais voltadas à gestão da idade (Hanashiro e Pereira 2020, p.202)

A relação intergeracional caracteriza-se pelo aprendizado recíproco, que se prolonga na beneficência do conhecimento, da compreensão e, sobretudo, do afeto correspondente. Com isso, provém a ideia positiva e explícita sobre as gerações, contestando a visão de segregação de faixas etárias, consequência do empobrecimento das relações sociais que resulta no preconceito etário (Poltronieri et al., 2015).

As vivências humanas diárias se intercalam de harmonia e conflitos, devido às diferenças de objetivos, valores, perspectivas, convívio, familiaridade e coleguismo entre as diferentes idades e gerações. Isso exige que as lideranças sejam sensíveis às nuances geracionais, fortalecendo estrategicamente a coesão interna para inovação colaborativa. (Souza et al., 2025).

O convívio entre gerações permuta sabedorias, tanto para o idoso que reparte quanto para o jovem que absorve conhecimento, e vice-versa. Com isso, a relação intergeracional é um compartilhamento de sabedorias; desse modo, jovens e longevos são personagens principais na divisão de experiências (Poltronieri et al., 2015).

#### ***2.4.2 Aprendizagem Intergeracional***

Conhecimentos e habilidades entre diversas gerações no ambiente de trabalho tem um potencial de troca muito rico, o processo de aprendizado é mútuo entre pessoas jovens e pessoas idosas, cooperam para o enriquecimento das relações humanas “o curso da vida transforma-se em um espaço de experiências abertas e ... cada fase de transição tende a ser interpretada pelo indivíduo” (Debert, 1999).

A troca de valores, experiências, ideias e afeto entre pessoas de diferentes gerações, resulta em benefícios de grande relevância para o aprendizado dos envolvidos, ainda para

Debert, (1999) “cada momento vivido é uma nova experiência e em qualquer idade há muito o que aprender”.

As organizações precisam refinar as estratégias e políticas organizacionais, visando à valorização da colaboração dos trabalhadores de todas as idades, a fim de promover a inclusão geracional e combater o etarismo.

Conhecer e aprofundar o entendimento sobre as mudanças apresentadas pelas transformações de cenário, agregam perspicácia para empresas engajadas e preocupadas com o bem-estar de seus trabalhadores. “Organizações que adotam a inclusão etária não apenas se destacam por sua ética, mas também se posicionam vantajosamente no mercado” (Litvak, 2024).

## **2.5 Etarismo, gênero, interseccionalidade e diversidade geracional**

A intersecção entre o preconceito etário e o de gênero influencia significativamente o ambiente de trabalho, exigindo uma estrutura analítica que vá além da mera associação de preconceitos individuais. A interseccionalidade oferece uma perspectiva crítica para descobrir aspectos distintos do envelhecimento interligado ao trabalho da mulher. Frequentemente, alguns aspectos são negligenciados ou estigmatizados de maneiras distintas em relação ao envelhecimento masculino. Uma compreensão abrangente dessas dinâmicas é essencial para promover a diversidade geracional nas organizações, transformando-a de um conceito teórico em uma prática inclusiva, valorizada, efetiva e colaborativa, na qual cada vez mais possa ser garantida a integridade e o respeito ao trabalhador jovem ou idoso, de qualquer gênero. Segundo as Nações Unidas, “a intersecção entre a discriminação com base na idade e no gênero agrava as desigualdades novas e existentes, incluindo estereótipos negativos que combinam o preconceito de idade e o sexismo” (ONU, 2022).

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Métodos Mistos**

A pesquisa foi aplicada por meio de múltiplos instrumentos, a fim de compreender percepções, opiniões e atitudes, na busca por melhoramento e progresso no entendimento sobre o tema etarismo e gênero, com o propósito de contribuir e apresentar perspectivas proveitosas e oportunas, de forma qualitativa e quantitativa.

Para os autores John e David Creswell “nessa abordagem, um pesquisador coleta tanto os dados quantitativos quanto os qualitativos, analisa-os separadamente e depois compara os resultados para ver se os achados confirmam ou refutam um ao outro”. Diante da análise primária, “A primeira abordagem é denominada comparação lado a lado. Essas comparações podem ser vistas nas seções de discussão dos estudos de métodos mistos” (Creswell e Creswell, 2021).

##### ***3.1.1 Pesquisa Quantitativa***

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de um questionário com 17 perguntas fechadas. O grupo 1 é formado por Trabalhadores (empregados ou desempregados, que já trabalharam anteriormente) das gerações Baby Boomers, X, Y e Z.

##### ***3.1.2 Pesquisa Qualitativa***

O estudo foi realizado por meio de pesquisa de campo qualitativa exploratória, com questionários, sem a exaltação de quantidades. Para Silveira e Córdova (2009), “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”

A pesquisa qualitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013), interpreta a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto quer dizer que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não tem possibilidade de se traduzir em números, os dados são indizíveis, onde o foco principal é a abordagem.

Analisando as variações das abordagens “os métodos qualitativos partem de dados baseados em texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes abordagens” (Creswell, 2021).

Neste caso, o questionário 2 para Profissionais de Recursos Humanos foi de 14 perguntas, fechadas e abertas, e o questionário 3 para Profissionais de Recolocação Profissional foi de 8 perguntas abertas.

## **3.2 Metodologia da análise de dados**

### ***3.2.1 Triangulação de dados***

A pesquisa será realizada através de entrevistas com atores (Trabalhadores, Profissionais de Departamento de Recursos Humanos e Profissionais de Consultorias de Recolocação Profissional), baseando-se na metodologia triangular, tratando as diferentes dimensões de tempo, de espaço e de nível analítico.

Para os autores Zapeppellini e Feuerschutte (2015), “a triangulação se mostra uma ferramenta útil para a produção de conhecimentos sustentados em metodologias que permitem a aproximação e a apreensão de fenômenos da realidade de forma abrangente e aprofundada”.

Com um processo de pesquisa detalhado e minucioso, espera-se investigar o que não é aparente, a execução do projeto com congruência, elucidando percepções e ponderações nessa nova concepção de ideias (Tozini-Reis, 2009).

Explorar tendências de comportamento social e estudar formas de comportamento permitirá avançar na geração de novos entendimentos, resultando em perspectivas modernas e proporcionando um desfecho com resultados de finalidade primordial para a construção de um novo pensamento, conforme o autor Chizzotti (1995), “fundamentam-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos”.

A triangulação permitirá as afirmações dando “a validade no uso da abordagem convergente deve estar baseada no estabelecimento da validade quantitativa (p. ex., construto) e da validade qualitativa (p. ex., triangulação)” (Creswell e Creswell, 2021).

### ***3.2.2 Corpus da Amostra***

A pesquisa será delimitada na Cidade de São Paulo - SP, importante centro econômico e financeiro do Brasil, com população estimada em 2022 de 11.451.999 habitantes e o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal IDHM 0,805 (IBGE, 2022).

### 3.2.3 Riscos da Pesquisa

Esta pesquisa oferece grau mínimo de risco, não apresentando qualquer risco físico, psicológico ou emocional, com garantia de sigilo e privacidade, ficando livre de qualquer desconforto, exposição ou situação vexatória. Os riscos, o controle e a autorização da participação serão feitos por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os participantes da pesquisa tiveram o direito de encerrar o preenchimento do questionário em caso de qualquer incômodo ou desconforto.

### 3.2.4 Instrumento de Coleta

A ferramenta de coleta utilizada foi por meio do *survey* de forma online pela plataforma *Survey Monkey*, desenvolvido 3 questionários:

Entrevistas com 3 grupos focais:

- **Grupo 1:** Trabalhadores (gerações Baby Boomers, X, Y e Z)  
Quantitativa - Questionário enviado por link, com 17 perguntas fechadas para trabalhadores (empregados ou desempregados), utilizando duas escalas do tipo *likert* de 5 pontos, variando de:
  - 1 Nunca, 2 Raramente, 3 Ocasionalmente, 4 Frequentemente e 5 Muito frequentemente
  - 1 Discordo totalmente, 2 Discordo parcialmente, 3 Nem concordo, nem discordo, 4 Concordo parcial e 5 Concordo totalmente
- **Grupo 2:** Empresas - Área de Recursos Humanos  
Qualitativa/Quantitativa - Questionário enviado por link, com 14 perguntas fechadas e abertas para Profissionais das Áreas de Gestão de Recursos Humanos;
- **Grupo 3:** Consultorias de recolocação profissional  
Qualitativa - Questionário enviado por link, com 8 perguntas abertas para profissionais de Consultorias de Recolocação Profissional.

### 3.3 Procedimento de Coleta

Os links dos questionários foram divulgados digitalmente para o grupo de trabalhadores, profissionais de Recursos Humanos e profissionais de Recolocação Profissional, através do *LinkedIn*, mensagem direta e divulgação em grupos. Os *links* foram disponibilizados entre 04/10/2025 e 31/12/2025.

Todos os questionários foram respondidos com 100% de concordância com o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

#### Tabela 7

*Quantidade de questionários respondidos*

<b>Grupo</b>	<b>Número (Amostra)</b>	<b>Foco Principal da Resposta</b>
Trabalhadores	197	Percepções, dificuldades e barreiras vividas
Recursos Humanos	24	Preocupações e políticas desenvolvidas, visão sobre competências, bem como, preconceitos internos
Consultorias	6	Atualidades e tendências de mercado, visão de futuro

Fonte: Análise de Respostas Questionário 1 Survey

## **4 Resultados da Pesquisa**

### **4.1 Questionário 1 – Trabalhadores – 197 respostas**

A análise do questionário 1, baseia-se nos resultados respondido por 197 trabalhadores. O perfil demográfico da amostra apresenta uma forte presença feminina, representando 67% do total de respondentes, com nuances predominantes de pessoas maduras, onde 46% pertencem à geração X (nascidos entre 1965 e 1980).

O objetivo desta etapa é analisar os dados de perfil, diante das vivências cotidianas voltadas para percepções de desigualdades e barreiras vividas.

#### **Análise do Perfil Ocupacional (Questão P4)**

Os dados coletados corroboram a análise da Questão Q4, que define o perfil ocupacional da amostra. Observa-se que 77% dos respondentes (152 indivíduos) estão atualmente ativos no mercado de trabalho, o que confere ao estudo uma perspectiva contemporânea e fidedigna sobre as práticas vigentes nas organizações. Além disso, os 23% (45 indivíduos) que, embora não estejam trabalhando no momento, possuem histórico profissional prévio permitem que a pesquisa capture experiências consolidadas ao longo do tempo. A ausência de respondentes sem histórico laboral (0%) assegura que todas as percepções analisadas neste trabalho derivam de vivências práticas reais, eliminando abstrações teóricas e consolidando uma base empírica qualificada para a triangulação dos dados sobre gênero e etarismo.

##### ***4.1.1 Análise por gênero***

A análise por gênero justifica-se diante da necessidade da obtenção de um olhar mais refinado, uma vez que o público feminino desta pesquisa representa a maioria expressiva da força de trabalho (67%) e masculino (33%). Com a segmentação dos dados, torna-se possível identificar como se manifestam e são percebidas as práticas discriminatórias de etarismo e de gênero sofridas pelos indivíduos. Portanto, o recorte de gênero é primordial para uma verificação mais apurada, voltando-se para que as estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) não sejam genéricas, mas sim direcionadas com o intuito de colaborar para a conscientização das desigualdades percebidas pela maior parcela dos trabalhadores.

**Questão 2:** Qual a sua geração? x Qual o seu gênero?

A base maior de respondentes da pesquisa é feminina; 50,00% são mulheres e 38,46% são homens, ambos se enquadram na Geração X (nascidas entre 1965 e 1980), tornando a composição da maioria dos participantes são adultos em idade madura, conforme Tabela 8:

**Tabela 8**

*Questão 2: Qual a sua geração? x Questão 3: Qual o seu gênero?*

	Baby Boomers: nascidos (as) entre 1946 e 1964		Geração X: nascidos (as) entre 1965 e 1980		Geração Y ou Millenials: nascidos (as) entre 1981 e 1996		Geração Z: nascidos (as) entre 1997 e 2010		Total	
Q2:										
Q3: Masculino	21,54%	14	<b>38,46%</b>	25	26,15%	17	13,85%	9	32,99%	65
Q3: Feminino	13,64%	18	<b>50,00%</b>	66	24,24%	32	12,12%	16	67,01%	132
Q3: Outros	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Total	16,24%	32	46,19%	91	24,87%	49	12,69%	25	100,00%	197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

- **Geração Baby Boomers: (1946-1964):** Representando **16,24%** do total.
- **Geração X (1965-1980):** É o maior grupo, representando **46,19%** do total. (Representado por metade das mulheres (50%) pertence a essa geração.)
- **Geração Y/Millennials (1981-1996):** Representam cerca de **24,87%**.
- **Geração Z (1997-2010):** É a minoria, com apenas **12,69%**.

**Questão 5:** Na minha empresa é possível perceber práticas ou políticas de inclusão de contratação de pessoas com mais de 50 anos de idade (50+).

Discordância Feminina: As mulheres apresentam o maior nível de ceticismo, com 25,76% discordando totalmente da existência dessas práticas na empresa. Visão Masculina: Entre os homens, a percepção é mais equilibrada, embora 18,46% também discordem

totalmente da existência dessas políticas. Concordância Total: Apenas 23,48% das mulheres e 26,15% dos homens concordam totalmente que a empresa possui ações claras de inclusão para este público. Indecisão: Um grupo de 15,91% das mulheres e 15,38% dos homens mantém-se neutro, respondendo que nem concorda e nem discorda. As mulheres também são as que menos percebem políticas de contratação voltadas a profissionais mais experientes, conforme dados da Tabela 9:

**Tabela 9**

*Questão 3: Qual o seu gênero? x Questão 5: Na minha empresa é possível perceber práticas ou políticas de inclusão de contratação de pessoas com mais de 50 anos de idade (50+).*

Q5:	1 Discordo totalmente		2 Discordo parcialmente		3 Nem concordo, nem discordo		4 Concordo parcialmente		5 Concordo totalmente		Total
Q3: Masculino	18,46%	12	20,00%	13	15,38%	10	20,00%	13	26,15%	17	32,99% 65
Q3: Feminino	25,76%	34	15,91%	21	15,91%	21	18,94%	25	23,48%	31	67,01% 132
Total	23,35%	46	17,26%	34	15,74%	31	19,29%	38	24,37%	48	100,00% 197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

**Questão 6:** Qual a seu gênero? x Na minha empresa é possível perceber práticas ou políticas de diversidade, equidade e inclusão?

A maior parte dos trabalhadores reconhece a presença de políticas de diversidade, equidade e inclusão, com 41,12% do total, concordando totalmente com essa afirmação. Reconhecimento Positivo: A maioria dos trabalhadores concorda, total ou parcialmente, que percebe práticas de DEI na empresa; este índice de concordância total corresponde ao maior número de respostas individuais na amostra. Observa-se uma confiança mais expressiva no público masculino, em que 52,31% concordam totalmente, enquanto, no público feminino, esse índice é de 35,61%. Baixa Resistência: Apenas 16,7% dos respondentes discordam (total ou parcialmente) da afirmação, o que indica que a existência dessas políticas é amplamente reconhecida. Há alinhamento institucional quanto à existência de políticas de DEI, mas a intensidade com que são percebidas varia: enquanto os homens as veem de forma mais definitiva, as mulheres as percebem com certas ressalvas ou de forma menos plena, conforme tabela 10:

**Tabela 10**

*Questão 3: Qual o seu gênero? x Questão 6 Na minha empresa é possível perceber práticas ou políticas de diversidade, equidade e inclusão?*

Q6:	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente	Total
Q3: Masculino	6,15% 4	7,69% 5	12,31% 8	21,54% 14	<b>52,31%</b> 34	32,99% 65
Q3: Feminino	6,82% 9	11,36% 15	8,33% 11	37,88% 50	35,61% 47	67,01% 132
Q3: Outros	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0
Total	6,60% 13	10,15% 20	9,64% 19	32,49% 64	41,12% 81	100,00% 197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

**Questão 7:** Qual o seu gênero? X Eu já me senti discriminado (a) por causa de minha idade no ambiente de trabalho.

Na análise da questão 7, que questiona os trabalhadores como se sentiram discriminados no ambiente de trabalho devido à sua idade, os dados apresentam o seguinte cenário: Prevalência da Não-Discriminação: A maioria dos respondentes, 52,28%, afirma nunca ter sofrido discriminação por idade na empresa. Sentimento Ocasional: O segundo maior grupo 19,29%, relata ter sentido essa discriminação de forma "Ocasional". Baixa Frequência Extrema: Os índices para "Frequentemente" (5,58%) e "Muito Frequentemente" (4,57%) são os menores da amostra, indicando que, em geral, a percepção de uma perseguição etária sistemática é baixa. Público Masculino: É o grupo que menos se sente afetado pelo tema, com 61,54% declarando nunca ter sofrido discriminação por idade. Público Feminino: Apresenta maior vulnerabilidade quanto à questão etária. Menos da metade das mulheres (47,73%) afirma nunca ter sofrido essa discriminação. Além disso, o percentual de mulheres que se sentem discriminadas "ocasionalmente" (22,73%) é quase o dobro do percentual masculino (12,31%) nessa mesma categoria. Com isso, é possível concluir que, embora a maioria não sinta discriminação etária, há um recorte de gênero relevante em que as mulheres percebem e sofrem com o idadismo com mais frequência do que os homens na organização, conforme dados da Tabela 11:

**Tabela 11**

*Questão 3: Qual o seu gênero? x Questão 7: Eu já me senti discriminado (a) por causa do meu gênero no ambiente de trabalho.*

Q7:	1 Nunca	2 Raramente	3 Ocasionalmente	4 Frequentemente	5 Muito frequentemente	Total
Q3: Masculino	61,54% 40	16,92% 11	12,31% 8	3,08% 2	6,15% 4	32,99% 65
Q3: Feminino	47,73% 63	18,94% 25	22,73% 30	6,82% 9	3,79% 5	67,01% 132
Q3: Outros	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0
Total	52,28% 103	18,27% 36	19,29% 38	5,58% 11	4,57% 9	100,00% 197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

**Questão 8:** Qual o seu gênero? X Eu já me senti discriminado (a) por causa do meu gênero no ambiente de trabalho?

Analisando a questão 8, que questiona se os trabalhadores já se sentiram discriminados no ambiente de trabalho por serem mulheres ou homens (discriminação de gênero), os dados revelam uma das maiores disparidades da pesquisa: Predomínio da Não-Discriminação: Na média, 61,93% dos trabalhadores afirmam nunca ter sentido discriminação de gênero. Sentimento Ocasional: 16,24% dos respondentes relatam ter sentido essa discriminação de forma "Ocasional". Público Masculino: A quase totalidade dos homens (84,62%) nunca sentiu discriminação por ser homem no trabalho. Apenas 3 dos respondentes masculinos indicaram sofrer isso com frequência ou com muita frequência. Público Feminino: O cenário é drasticamente diferente. Apenas metade das mulheres (50,76%) afirma nunca ter sofrido discriminação de gênero. O sentimento de discriminação "ocasional" entre as mulheres (23,48%) é quase 15 vezes maior do que entre os homens (1,54%). Há um contraste absoluto entre as experiências. Enquanto para o homem a discriminação de gênero é praticamente inexistente na prática, para as mulheres é uma realidade presente na jornada das trabalhadoras, com uma parcela significativa a enfrentar de forma recorrente. Disparidade de Experiência: Há uma diferença crítica entre os gêneros, na qual a percepção de "nunca" ter sofrido discriminação é de 84,62% entre homens, enquanto entre as mulheres, esse índice cai para 50,76%. Incidência Recorrente: Somando as respostas de quem sente discriminação de forma "Frequente" ou "Muito Frequente", o público feminino atinge 11,36%, enquanto o público masculino soma 4,62%. Volume de Dados: Esta percepção é sustentada por uma amostra robusta de 132 mulheres, o que confere grande relevância ao sentimento de desigualdade relatado por elas, conforme Tabela 12:

**Tabela 12**

*Questão 3: Qual o seu gênero? X Questão 8: Eu já me senti discriminado (a) por causa do meu gênero no ambiente de trabalho?*

Q8:	1 Nunca		2 Raramente		3 Ocasionalmente		4 Frequentemente		5 Muito Frequentemente		Total	
Q3: Masculino	84,62%	55	9,23%	6	1,54%	1	3,08%	2	1,54%	1	32,99%	65
Q3: Feminino	50,76%	67	14,39%	19	23,48%	31	8,33%	11	3,03%	4	67,01%	132
Q3: Outros	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Total	61,93%	122	12,69%	25	16,24%	32	6,60%	13	2,54%	5	100,00%	197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

**Questão 13:** Qual o seu gênero? X Na minha empresa é costume desligar/demitir pessoas com idade acima de 50 anos, dando preferência para contratação de pessoas mais jovens.

Para a análise da Questão 13, que investiga a percepção sobre o costume da empresa de desligar/demitir pessoas acima de 50 anos para dar preferência à contratação de jovens, os dados consolidados são: Visão Geral de Estabilidade: A maior parte dos trabalhadores acredita que essa prática não é recorrente, com 27,92% respondendo que isso nunca ocorre e 32,49% afirmando que ocorre raramente. Ponto de Atenção (Frequência): Existe um grupo relevante que percebe essa substituição de forma sistemática: 12,69% dizem que ocorre frequentemente e 8,12% indicam que ocorre muito frequentemente. Diferença por Gênero: Masculino: Apresenta uma percepção de frequência mais alta, com 15,38% acreditando que ocorre frequentemente e 7,69% acreditando que ocorre muito frequentemente. Feminino: Embora 27,27% digam que nunca ocorre, há uma percepção de "idade sob risco" entre 11,36% (frequentemente) e 8,33% (muito frequentemente) das mulheres. A análise da Q13 indica que, embora a maioria da força de trabalho (60,41%) não perceba uma política deliberada de substituição de profissionais maduros por jovens, há um sinal de alerta para a gestão cultural da empresa. O fato de aproximadamente 20% dos trabalhadores (frequente + muito frequente) perceberem o desligamento de pessoas 50+ como um costume de renovação etária sugere uma insegurança psicológica que pode afetar a retenção e o moral dos profissionais mais experientes, que compõem boa parte da amostra, conforme Tabela 13:

**Tabela 13**

*Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 13: Na minha empresa é costume desligar/demitir pessoas com idade acima de 50 anos, dando preferência para contratação de pessoas mais jovens.*

Q 13:	1 Nunca	2 Raramente	3 Ocasionalmente	4 Frequentemente	5 Muito frequentemente	Total
Q3: Masculino	29,23% 19	27,69% 18	20,00% 13	15,38% 10	7,69% 5	32,99% 65
Q3: Feminino	27,27% 36	34,85% 46	18,18% 24	11,36% 15	8,33% 11	67,01% 132
Q3: Outros	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0
Total	27,92% 55	32,49% 64	18,78% 37	12,69% 25	8,12% 16	100,00% 197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

**Questão 14:** Qual o seu gênero? x A minha empresa costuma reter no emprego, pessoas com idade acima de 50 anos.

A Questão 14 apresenta um indicador positivo para a gestão de capital humano da empresa, demonstrando que metade da força de trabalho (50,25%) reconhece a retenção de profissionais acima de 50 anos como prática recorrente. Este dado é particularmente relevante quando se observa o público feminino, no qual mais de 51% das trabalhadoras validam a permanência de talentos experientes na organização. Esse resultado sugere que a empresa possui uma cultura de valorização da maturidade profissional, servindo como contraponto importante aos receios de substituição etária. Frequência de Retenção: A maioria absoluta dos trabalhadores percebe que a empresa retém profissionais maduros com regularidade, totalizando 50,25% entre as respostas "Frequentemente" (29,95%) e "Muito frequentemente" (20,30%). Visão Feminina: 31,82% das mulheres afirmam que a retenção ocorre frequentemente e 19,70% indicam que ocorre muito frequentemente. A percepção de que isso "Nunca" ocorre é baixa, atingindo apenas 9,09% deste grupo. Visão Masculina: 26,15% dos homens percebem a retenção como frequente, 21,54% consideram que ocorre muito; frequentemente consideram a retenção. A neutralidade ("Ocasionalmente") é ligeiramente maior entre os homens (27,69%) do que entre as mulheres (25,00%), conforme Tabela 14:

**Tabela 14**

*Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 14: A minha empresa costuma reter no emprego, pessoas com idade acima de 50 anos.*

Q 14:	1 Nunca	2 Raramente	3 Ocasionalmente	4 Frequentemente	5 Muito frequentemente	Total
-------	---------	-------------	---------------------	---------------------	---------------------------	-------

Q3:												
Masculino	7,69%	5	16,92%	11	27,69%	18	26,15%	17	21,54%	14	32,99%	65
Q3: Feminino	9,09%	12	14,39%	19	25,00%	33	31,82%	42	19,70%	26	67,01%	132
Q3: Outros	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Total	8,63%	17	15,23%	30	25,89%	51	29,95%	59	20,30%	40	100,00%	197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

**Questão 15:** Qual o seu gênero? X Na sua empresa existe alguma política de incentivo a contratação de mulheres, de forma clara?

Para a análise isolada da Questão 15, que avalia a existência de políticas claras de incentivo à contratação de mulheres, os dados indicam um cenário de ceticismo e falta de clareza, especialmente entre o público feminino. Discordância Feminina Elevada: O dado mais crítico desta questão é que 35,61% das mulheres discordam totalmente de que haja políticas claras de incentivo à contratação de mulheres na empresa. Zona de Incerteza e Neutralidade: 29,55% das mulheres e 32,31% dos homens. Isso sugere que, se essas políticas existem, não são comunicadas de forma transparente a cerca de 1/3 da força de trabalho. Concordância Plena Limitada: Apenas 12,12% das mulheres concordam totalmente com a afirmação, enquanto entre os homens esse índice é quase o dobro, atingindo 23,08%. Visão Geral Negativa: Ao somar as respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente", observa-se que 44,70% das mulheres não percebem tais incentivos com clareza, contra 26,16% entre os homens. Observa-se que esta questão, revela uma lacuna significativa na percepção das trabalhadoras sobre as ações afirmativas de ingresso na organização. O fato de a maior parcela do público feminino (35,61%) discordar totalmente da clareza dessas políticas, somado ao elevado índice de neutralidade em ambos os gêneros, aponta para uma necessidade urgente de melhoria na comunicação institucional e na formalização de processos de recrutamento e seleção que visem à equidade de gênero, conforme Tabela 15:

**Tabela 15**

*Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 15: Na sua empresa existe alguma política de incentivo a contratação de mulheres, de forma clara?*

Q 15:	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente	Total						
Q3:												
Masculino	21,54%	14	4,62%	3	32,31%	21	18,46%	12	23,08%	15	32,99%	65
Q3: Feminino	35,61%	47	9,09%	12	29,55%	39	13,64%	18	12,12%	16	67,01%	132
Q3: Outros	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Total	30,96%	61	7,61%	15	30,46%	60	15,23%	30	15,74%	31	100,00%	197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

**Questão 16:** Qual o seu gênero? x A sua empresa possui alguma política/critério de igualdade de remuneração para mulheres e homens?

Para a análise isolada da Questão 16, que aborda a percepção de igualdade salarial entre gêneros nas organizações, os dados revelam um cenário de ceticismo significativo, especialmente entre as mulheres, refletindo um desafio estrutural comum no mercado brasileiro. **Discordância Feminina:** Uma parcela expressiva das trabalhadoras demonstra insatisfação ou descrença quanto à paridade de vencimentos, 21,21% das mulheres discordam totalmente de que recebam salários iguais aos dos homens em funções equivalentes. **Concordância Total:** Apenas 24,24% das mulheres concordam totalmente com a existência de igualdade remuneratória na empresa. **Visão Masculina:** Entre os homens, a percepção de que existem relação e igualdade é mais elevada, com 33,85% concordando totalmente, enquanto a discordância total é menor, atingindo 13,85%.

A igualdade salarial ainda é um tema de desconfiança para grande parte do público feminino na organização. O fato de apenas 24,24% das mulheres terem plena convicção da paridade salarial, em contraste com um índice de discordância total de 21,21%, sugere que a empresa precisa não apenas garantir a equidade técnica, mas também aumentar a transparência de suas tabelas salariais e critérios de remuneração, conforme Tabela 16.

Este dado reflete a persistência da desigualdade salarial histórica no Brasil, reafirmando a importância da Lei nº 14.611/2023 da igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens de 2023 como guia para práticas internas mais justas.

### **Tabela 16**

*Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 16: A sua empresa possui alguma política/critério de igualdade de remuneração para mulheres e homens?*

Q: 16	1 Discordo totalmente		2 Discordo parcialmente		3 Nem concordo, nem discordo		4 Concordo parcialmente		5 Concordo totalmente		Total	
Q3: Masculino	13,85%	9	3,08%	2	29,23%	19	20,00%	13	33,85%	22	32,99%	65
Q3: Feminino	21,21%	28	8,33%	11	28,03%	37	18,18%	24	24,24%	32	67,01%	132
Q3: Outros	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Total	18,78%	37	6,60%	13	28,43%	56	18,78%	37	27,41%	54	100,00%	197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

**Questão 17:** Qual o seu gênero? X Na sua opinião, as oportunidades de promoção na sua empresa, são igualitárias entre mulheres e homens?

Abismo de Percepção: Existe uma diferença de 20,42 pontos percentuais na concordância total entre os gêneros. Quase metade dos homens (47,69%) acredita piamente que as promoções são justas, enquanto menos de um terço das mulheres (27,27%) compartilha dessa visão. Resistência Feminina: Ao somar as discordâncias, 31,82% das mulheres não acreditam que as oportunidades sejam iguais, contra 21,54% dos homens. Neutralidade Significativa: Quase 19% das mulheres estão no campo da neutralidade, o que pode indicar falta de transparência nos critérios de promoção das empresas. Os resultados revelam uma das maiores disparidades de percepção entre os gêneros em toda a pesquisa, evidenciando visões de mundo distintas sobre o plano de carreira: Divergência Crítica de Confiança: Quase metade do público masculino (47,69%) possui total convicção de que as oportunidades de promoção são igualitárias. Em contrapartida, apenas 27,27% das mulheres compartilham desse mesmo nível de confiança. Índice de Insatisfação: O sentimento de desigualdade é mais acentuado entre as mulheres: 31,82% delas discordam (total ou parcialmente) que haja equilíbrio nas promoções, enquanto entre os homens esse índice é de 21,54%. Barreira da Transparência: O fato de 18,94% das mulheres se declararem neutras ("nem concordo, nem discordo") sugere que uma parcela significativa do público feminino não compreende ou não tem clareza sobre os critérios utilizados para ascensão profissional. Impacto Organizacional: A soma das concordâncias (total + parcial) entre os homens atinge 64,61%, enquanto entre as mulheres esse número cai para 49,24%. Isso indica que, para a maioria das trabalhadoras, a meritocracia na empresa ainda é um ponto de dúvida ou insatisfação.

Através dos resultados é possível perceber a existência de barreiras invisíveis observada pelas trabalhadoras. A acentuada diferença de 20,42 pontos percentuais entre homens e mulheres na concordância total indica que o público masculino percebe o sistema de promoções como muito mais justo do que o público feminino. Esse desalinhamento sugere que as organizações precisam auditar seus processos de promoção para garantir que os critérios sejam objetivos, transparentes e comunicados de forma equânime, mitigando possíveis vieses inconscientes que estão afetando a percepção das mulheres, conforme Tabela 17:

**Tabela 17**

*Questão 3: Qual o seu gênero x Questão 17: na sua opinião, as oportunidades de promoção na sua empresa, são iguais entre mulheres e homens?*

Q: 17	1 Discordo totalmente		2 Discordo parcialmente		3 Nem concordo, nem discordo		4 Concordo parcialmente		5 Concordo totalmente		Total	
Q3: Masculino	13,85%	9	7,69%	5	13,85%	9	16,92%	11	47,69%	31	32,99%	65
Q3: Feminino	18,18%	24	13,64%	18	18,94%	25	21,97%	29	27,27%	36	67,01%	132
Q3: Outros	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Total	16,75%	33	11,68%	23	17,26%	34	20,30%	40	34,01%	67	100,00%	197

Fonte: Respostas Questionário 1 Survey

A análise dos dados indica que as experiências dos trabalhadores nas organizações são significativamente influenciadas por fatores demográficos, o que revela uma dualidade nas percepções. Trabalhadores do sexo masculino e aqueles com maior experiência profissional geralmente percebem um ambiente mais estável e equitativo, como evidencia o fato de 84,62% dos homens relatarem não ter vivenciado discriminação de gênero. Em contraste, as trabalhadoras relatam maior escrutínio e menor confiança nos processos internos. A percepção de barreiras invisíveis nas promoções e a ambiguidade nas políticas de contratação de mulheres contribuem para um senso de desigualdade, o que contrasta com a forte cultura de retenção da organizações de trabalhadores com mais de 50 anos. No geral, enquanto o trabalhador o típico percebe a empresa como valorizadora da maturidade, as mulheres, especificamente, relatam que a igualdade de oportunidades permanece um compromisso não cumprido, o que requer maior transparência e medidas afirmativas concretas.

#### **Pontos Chave da Conclusão questionário 1:**

- **Contraste de Segurança:** Homens sentem-se mais seguros e incluídos do que as mulheres.
- **Valorização da Experiência:** Há consenso em favor da permanência de profissionais maduros.
- **Necessidade de Transparência:** A dúvidas sobre os critérios de promoção e contratação é o principal ponto de desmotivação percebido.

## **4.2 Questionário 2– Profissionais de Recursos Humanos**

### **Caracterização Organizacional e Perfil Econômico (Q2, Q3 e Q4 - RH)**

A caracterização da organização, sob a perspectiva dos gestores de Recursos Humanos, revela uma estrutura empresarial de grande porte e sólida presença no mercado interno. De acordo com a **Q2**, a amostra é composta majoritariamente por empresas de grande escala, com **71% dos respondentes** atuando em organizações com mais de 501 trabalhadores. Quanto à origem do capital (Q3), observa-se uma predominância quase absoluta de empresas nacionais (96%), com uma presença mínima de multinacionais (4%).

No que tange ao faturamento anual (Q4), os dados confirmam o robusto poder econômico dessas instituições, visto que 67% apresentam receita superior a R\$ 6 milhões. Este perfil de grandes empresas nacionais com faturamento elevado é um dado estratégico para o estudo, pois indica que a organização possui os recursos e a estrutura necessários para implementar políticas complexas de ESG e Inclusão Geracional.

Entretanto, esse porte econômico também acentua o contraste com a carência de políticas específicas de diversidade observada em outros blocos, com mais de 501 funcionários.

A base das empresas respondentes (**96%**) é nacional e justifica a análise cultural específica do Brasil, onde o etarismo muitas vezes é mais acentuado do que em multinacionais que trazem diretrizes globais de diversidade.

#### **Análise da Q5: Políticas de Contratação para Pessoas 50+ (Visão do RH)**

Unanimidade Negativa: 100% dos profissionais de RH consultados (24 pessoas) afirmaram que não há políticas de incentivo à contratação de pessoas com mais de 50 anos na organização. A análise da Questão 5 do Questionário 2 revela uma lacuna crítica na gestão da diversidade das organizações. Com 100% das respostas negativas do RH quanto à existência de políticas de contratação para profissionais 50+, fica evidente que as empresas ainda não estruturaram processos seletivos inclusivos para este grupo. Esta ausência de formalidade contrasta com a necessidade de renovação e retenção do capital intelectual, sugerindo uma oportunidade imediata para o desenvolvimento de programas de recrutamento focados na diversidade geracional.

#### **Análise da Q6: Políticas e Atitudes de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)**

Os dados revelam uma percepção dividida no próprio departamento de Recursos Humanos, o que indica que as práticas de inclusão ainda não estão plenamente sistematizadas como políticas corporativas oficiais.

- **Visão Quantitativa:** A maioria dos respondentes (58,33%) afirma que a empresa NÃO possui políticas formais de DEI. No entanto, uma parcela relevante (41,67%) identifica a existência de atitudes voltadas ao tema.
- **Análise Qualitativa (Respostas Abertas):** As justificativas dos profissionais que responderam "Sim" revelam que as organizações atuam principalmente através de ações pontuais e cumprimento de cotas legais, em vez de um programa estratégico unificado:

**Inclusão Compulsória e de Cotas:** Vários relatos focam no cumprimento estrito da lei, mencionando prioridade para PCDs (Pessoas com Deficiência) e Aprendizizes.

**Ações Afirmativas em Recrutamento:** Foram mencionadas a contratação de trabalhadores negros.

**Educação e Conscientização:** As empresas utilizam campanhas, propagandas, palestras e encontros de formação para abordar o tema.

**Longevidade Passiva:** Um relato importante menciona a manutenção de profissionais acima de 60 anos, mas aponta uma limitação à progressão de carreira.

**Estágio de Maturação:** Um dos profissionais resume a situação ao afirmar que há formação e vagas publicadas, mas ainda não tem algo tão bem estruturado.

A análise da Questão 6 do Questionário 2 evidencia que as organizações possuem atitudes de inclusão, mas carecem de uma política institucional de DEI. As respostas abertas dos profissionais de RH revelam um cenário de ações fragmentadas: enquanto os setores de Recrutamento e Treinamento tentam implementar processos seletivos afirmativos e palestras, outra parte do setor enxerga tais iniciativas apenas como cumprimento de obrigações legais (cotas). Esta fragmentação explica a insegurança dos trabalhadores no Questionário 1; sem uma diretriz clara e estruturada, as ações de DEI perdem força e não são percebidas como um valor cultural perene pela força de trabalho.

### **Análise da Q7: Políticas contra o Preconceito Etário (Visão do RH)**

Os dados quantitativos e as respostas abertas mostram que a gestão da diversidade geracional ainda não é uma prioridade estratégica consolidada:

- **Predomínio de Respostas Negativas:** A maioria dos profissionais de RH (66,67%) afirmam que as empresas NÃO pretendem rever ou promover políticas para minimizar

o preconceito etário. Fica evidente que as organizações não têm preocupações no combate ao preconceito etário.

- Ações Incipientes (33,33%): Apenas 8 respondentes indicam planos de ação, detalhando as seguintes intenções ou práticas:
  - Conscientização: Realização de *lives*, encontros e treinamentos voltados à conscientização de trabalhadores e líderes.
  - Manutenção do Emprego: Foco na preservação dos postos de trabalho à medida que os trabalhadores envelhecem.
  - Cultura de Inclusão Passiva: Alegação de que não há restrições de idade e que a média etária das empresas já é superior à do mercado.
  - Contratações: Menção genérica à contratação de trabalhadores sem distinção de idade.

A análise da Questão 7 reforça a fragilidade das políticas de longevidade nas organizações. O fato de 66,67% dos RH declararem que não há intenção de promover políticas específicas contra o preconceito etário é um dado alarmante, especialmente num cenário de envelhecimento da força de trabalho. Embora existam iniciativas isoladas de conscientização por parte de uma minoria, a falta de uma diretriz corporativa deixa clara a vulnerabilidade das empresas sobre comportamentos de idadeismo e justifica a insegurança relatada pelos trabalhadores no Questionário 1.

### **Análise da Q8: Políticas e Atitudes para Diversidade de Gênero**

Ausência de Políticas Formais: A maioria dos respondentes (55,00%) afirma que a empresa NÃO possui políticas ou atitudes voltadas à diversidade de gênero.

- Ações Identificadas: 9 profissionais (45,00%) indicam a existência de iniciativas, detalhando-as no campo aberto:
  - Recrutamento Afirmativo: Priorização da diversidade nos processos seletivos afirmativos e norma para tratamento do gênero que se identifica
  - Educação e Conscientização: Realização de palestras, núcleos de debate e cursos formativos sobre o tema.
  - Cultura de Respeito: Uso de linguagem inclusiva, combate à discriminação e promoção de ambientes seguros.

- Equidade Operacional: Um respondente afirma que o quadro funcional já é dividido de forma igualitária entre os gêneros e que as contratações focam em habilidades e conhecimentos, sem processos discriminatórios.
- Abstenção: Nota-se que 4 pessoas pularam esta questão, o que pode sugerir falta de domínio do tema por parte da equipe de RH.

A análise da Questão 8 confirma que a diversidade de gênero nas organizações ainda é tratada de forma orgânica, e não estratégica. Embora existam atitudes positivas isoladas, como algumas pequenas ações afirmativas, como por exemplo palestras, citadas por 45% do RH, a maioria absoluta do setor (55%) reconhece a inexistência de políticas formais. Esta falta de governança sobre o tema é a causa raiz da desconfiança manifestada pelas trabalhadoras em relação aos indicadores de carreira e remuneração, evidenciando que 'atitudes' pontuais não substituem a necessidade de 'políticas' estruturadas para garantir a equidade real.

### **Análise da Q9: Alinhamento com Mudanças Sociais e ESG**

Os dados indicam que, no nível estratégico, há uma percepção majoritária de preocupação com os impactos globais e sociais:

- Preocupação Majoritária: 75,00% dos profissionais de RH afirmam que as empresas estão atenta às mudanças sociais de acordo com os ODS ou critérios ESG.
- Discordância Interna: 25,00% acreditam que a organização NÃO possui essa preocupação ou atenção voltada a esses marcos globais.
- Abstenção: Assim como na questão anterior, 4 profissionais de RH optaram por não responder, o que pode indicar falta de familiaridade com os termos técnicos ESG e ODS por parte da equipe.

**Cruzamento Crítico: Discurso Estratégico em comparação a Prática Operacional**

Este resultado apresenta um contraste importante com as respostas anteriores do próprio RH:

1. O "Social" do ESG: Embora 75,00% digam estar preocupados com mudanças sociais, as questões Q5 (100% negam políticas para 50+), Q7 (66,67% negam planos contra o preconceito etário) e Q8 (55% negam políticas de gênero) mostram que essa preocupação ainda não se traduziu em diretrizes práticas de inclusão.

2. Risco de *Social Washing*: A alta concordância na Q9, em confronto com a falta de políticas nas questões anteriores, sugere que as empresas reconhecem a importância teórica de ESG, mas ainda assim falha na execução de políticas afirmativas efetivas para seus trabalhadores.

Os resultados da Questão 9 revelam um alinhamento teórico da organização com as tendências globais de ESG, com 75% dos Departamentos de Recursos Humanos afirmando atenção aos marcos de desenvolvimento sustentável. Entretanto, ao cruzar este dado com as respostas anteriores, observa-se um hiato entre a 'preocupação declarada' e a 'implementação de políticas'. A ausência de estratégias formais de gênero e de longevidade indica que o pilar 'Social' do ESG na empresa ainda é incipiente, possivelmente focado em aspectos externos e carecendo de uma estruturação interna que transforme a intenção estratégica em benefícios tangíveis para a diversidade do quadro funcional.

### **Análise da Q10: Contribuição do RH para a Diversidade e Inclusão**

Esta questão permitia múltiplas escolhas e incluía um campo para especificações, revelando onde o RH concentra seus esforços e onde existem lacunas críticas:

- Foco em Cultura e Comunicação: A maior parte das respostas (40,00%) aponta que a principal contribuição ocorre por meio da criação de canais de comunicação abertos para o diálogo sobre diversidade.
- Ações de Sensibilização e Treinamento: 15,00% mencionam a promoção de palestras e de programas de conscientização.
- Recrutamento e Acessibilidade: Ambas as categorias receberam 10,00% das menções cada, o que indica que políticas de contratação inclusivas e adaptações físicas e tecnológicas ainda são práticas minoritárias.
- Práticas de Trabalho Flexíveis: Ninguém (0,00%) indicou o uso de horários flexíveis ou de trabalho remoto como ferramenta de inclusão nesta questão.

### **Análise Qualitativa**

As respostas abertas e o campo "Outros" (25,00%) trazem nuances importantes sobre a eficácia dessas ações:

1. Visão Crítica Interna: Um dos respondentes classificou as ações como "paliativas, sem propósito", sugerindo que falta profundidade estratégica às iniciativas atuais.

2. Limitações de Sistema: Um profissional destacou que a empresa possui muitos trabalhadores aposentados, mas ressaltou que o sistema da empresa não é inclusivo, citando, por exemplo, a falta de acessibilidade para pessoas cegas às tecnologias internas.

A análise da Questão 10 revela que a atuação do RH em prol da diversidade está fortemente concentrada no pilar de Cultura e Comunicação (40%), priorizando o diálogo e a conscientização em detrimento de mudanças estruturais. A baixa adesão a políticas de Recrutamento Inclusivo (10%) e a ausência total de Práticas Flexíveis (0%) sugerem um modelo de gestão ainda tradicional. O comentário crítico de um profissional de RH, classificando as ações como 'paliativas', acende um alerta: para que a diversidade seja percebida como real pelos trabalhadores, a empresa precisa evoluir da 'comunicação' para a 'implementação' de processos e sistemas verdadeiramente acessíveis.

#### **Análise da Q11: Valorização de Trabalhadores 50+**

Os dados confirmam uma carência de programas estruturados de retenção e engajamento para o público sênior, reforçando o cenário de invisibilidade institucional para essa faixa etária:

- Ausência de Políticas: A grande maioria dos respondentes (75,00%) afirmam categoricamente que NÃO há uma política definida de benefícios ou de ações de valorização para trabalhadores 50+.
- Baixa Visibilidade das Ações: Somente 10,00% acreditam que tais políticas existem de forma clara e que há percepção real entre os trabalhadores.
- Falta de Clareza: Outros 10,00% indicam que a política existe, mas admitem que falta clareza e percepção entre os trabalhadores sobre ela.
- Dúvida Institucional: 5,00% responderam que a política talvez exista, mas sem certeza quanto à sua clareza para o público-alvo.

Este indicador é um dos mais críticos do Questionário 2, pois reafirma a desvalorização deste grupo dentro da estratégia de RH:

1. Vácuo de Retenção: Embora o Questionário 1 tenha mostrado que a empresa consegue manter talentos sêniores na prática (Q14), a Q11 do RH evidencia que isso não decorre de um plano de benefícios pensado para eles.

2. Risco de Desengajamento: A falta de ações de valorização específicas pode levar à obsolescência percebida ou ao desinteresse do trabalhador sênior, que não vê na empresa incentivos para continuar contribuindo com sua experiência.
3. Inconsistência com ESG: Se 75% dos profissionais de RH dizem estar atentos aos ODS/ESG (Q9), a negação de políticas de valorização etária na Q11 mostra que o componente de inclusão geracional ainda não saiu do papel.

Os resultados da Questão 11 são reveladores: 75% dos profissionais de RH admitem a inexistência total de políticas ou benefícios voltados à valorização do trabalhador 50+. Este dado expõe uma vulnerabilidade estratégica: a empresa possui profissionais experientes, mas não dispõe de mecanismos formais para reconhecê-los ou engajá-los. A anotação técnica presente nos dados reafirma que a desvalorização resume o impacto desta ausência: sem ações afirmativas de valorização, a organização corre o risco de perder capital intelectual precioso por falta de estímulos adequados à maturidade profissional.

#### **Análise da Q12: Políticas de Incentivo à Contratação de Mulheres**

Os dados demonstram que as organizações não possuem uma estratégia formal para fomentar a equidade de gênero desde a porta de entrada:

- Ausência de Diretrizes Formais: A grande maioria dos respondentes (75,00%) afirma que NÃO há políticas de incentivo à contratação de mulheres.
- Baixa Percepção de Eficácia: Apenas 10,00% acreditam que a política é clara e é percebida pelos trabalhadores. Outros 10,00% admitem que a política talvez exista, mas sem clareza.
- Falha de Comunicação: Uma pequena parcela (5,00%) indica que a política existe, mas reconhece que os trabalhadores não têm clareza sobre ela.
- Nota de Alerta: Assim como na questão anterior, os dados indicam a reafirmação da desvalorização, o que evidencia que a ausência de políticas ativas é interpretada como um sinal de negligência institucional em relação à pauta de gênero.

Este resultado do RH valida as percepções negativas coletadas no questionário 1:

1. Falta de Incentivo Percebida: No Questionário 1, 35,61% das mulheres discordavam totalmente da existência de incentivos para sua contratação. O RH agora confirma que, para 75% do setor, esses incentivos de fato não existem.

2. Oportunidades de Promoção (Q17): A inexistência de uma política de contratação feminina correlaciona-se com a baixa confiança das mulheres em obter promoções (apenas 27,27% de concordância total). Se não há foco em trazer mulheres para a base de forma estratégica, a ascensão delas ao topo também carece de suporte institucional.

Os dados da Questão 12 consolidam a percepção de que a equidade de gênero nas organizações não é tratada como política, e sim de forma incidental. Com 75% do RH declarando a inexistência de políticas de incentivo à contratação feminina, fica claro que as empresas não possuem metas ou processos seletivos voltados a equilibrar a representatividade de gênero. Esta lacuna institucional é a causa direta do sentimento de desvalorização relatado pelas trabalhadoras nas etapas anteriores, evidenciando que as organizações precisam transitar de uma cultura de não discriminação para uma cultura de incentivo ativo para atingir os padrões de ESG aos quais afirmam estar atentas.

### **Análise da Q13: Conscientização de Lideranças sobre Diversidade**

Os dados apontam que o RH aposta predominantemente na mudança cultural e educacional como ferramenta de transformação:

- Promoção de Cultura Inclusiva: A estratégia mais citada, 40,00%, é a criação de um ambiente em que todos se sintam respeitados e valorizados.
- Educação e Capacitação: 30,00% defendem investimentos em treinamentos específicos para reduzir preconceitos inconscientes entre as lideranças.
- Comunicação de Valores: 25,00% acreditam que a comunicação interna dos novos valores de diversidade é o caminho para o engajamento dos gestores.
- Valor do Negócio: Apenas 5,00% mencionaram a apresentação de dados que demonstram o impacto financeiro ou competitivo da diversidade sobre o negócio.

A análise da Questão 13 revela um paradoxo na gestão de pessoas das organizações. Enquanto a maioria dos profissionais de RH (40%) aponta a promoção de uma cultura inclusiva como o principal motor de conscientização para as lideranças, este desejo não se materializa em ações concretas, dado que a própria área admite a falta de políticas estruturadas nas questões precedentes. Esse cenário sugere que o RH reconhece a importância teórica da diversidade, mas ainda encontra barreiras, possivelmente de alta gestão ou de recursos para transformar o discurso cultural em diretrizes operacionais obrigatórias.

### **Análise da Q14: Benefícios de Pessoas Mais Velhas nas Equipes**

Os dados mostram que o RH reconhece o valor técnico e comportamental dos profissionais sêniores, embora exista uma voz dissidente importante sobre a visão da empresa como um todo:

- Experiência Profissional (35,00%): Este é o benefício mais reconhecido, que destaca o capital intelectual acumulado.
- Comprometimento (30,00%): Os respondentes apontam a lealdade e a responsabilidade como marcas registradas desse público.
- Transferência de Conhecimento (25,00%): Os profissionais consideram os trabalhadores 50+ como mentores essenciais para os mais jovens.
- Cultura Organizacional (5,00%): Os profissionais vêem nesses profissionais a principal via para promover a cultura da empresa.
- Visão Negativa/Crítica (5,00%): O profissional de RH utilizou o campo 'Outro' para afirmar categoricamente que a empresa não enxerga os benefícios.

Esta questão traz o maior paradoxo de toda a análise do RH:

1. Reconhecimento sem Estrutura: O RH sabe que os profissionais mais velhos trazem experiência, comprometimento e capacidade de mentoria. No entanto, esse reconhecimento não se traduz em políticas, já que 75% do mesmo RH afirmou, na Q11 que não há ações de valorização para este grupo.
2. A lacuna de Solução de Problemas: Curiosamente, 0,00% dos respondentes indicaram a 'solução de problemas' como um benefício desse grupo, o que pode sugerir que a senioridade é vista mais como um suporte de conhecimento do que como uma liderança resolutiva na prática atual das empresas.

A Questão 14 revela que os profissionais de RH possuem uma percepção positiva e clara sobre o valor individual dos trabalhadores sêniores, destacando Experiência (35%) e Comprometimento (30%) como pilares fundamentais. Entretanto, o relato isolado de que 'a empresa não enxerga os benefícios' é um sintoma da falta de institucionalização desse valor. Há um evidente desperdício estratégico: a organização reconhece o potencial de mentoria e transferência de conhecimento (25%), mas, conforme visto nas respostas anteriores, não possui

programas que transformem esse potencial em uma vantagem competitiva sustentável ou em planos de sucessão estruturados.

### **Análise da Q15: Barreiras para a Inclusão de Pessoas 50+**

Diferente da questão anterior, que focava nos benefícios, a Q15 revela os vieses e estereótipos que ainda persistem na visão do RH sobre o envelhecimento:

- Falta de Flexibilidade e Atualização (50,00%): Metade das barreiras citadas concentra-se na percepção de que esses profissionais têm falta de 'flexibilidade para mudanças' (25,00%) e 'dificuldades em se atualizar às novas exigências' (25,00%).
- Barreira Tecnológica (20,00%): As 'dificuldades tecnológicas' constituem um entrave relevante para este público.
- Gestão Geracional (15,00%): A 'dificuldade em aceitar um jovem como chefe' foi apontada como um ponto de atrito nas equipes.
- Acomodação (10,00%): Dois respondentes associaram a senioridade a um estado de acomodação profissional.
- Visão Positiva Isolada (5,00%): No campo 'Outro', um respondente afirmou categoricamente: 'Não temos problemas'.

### **Cruzamento com a Q14: O Paradoxo da Senioridade**

A análise combinada das questões 14 e 15 revela um conflito de percepção dentro do RH:

1. Valor Teórico em comparação com Estereótipo Prático: Embora o RH valorize o 'comprometimento' e a 'experiência' (Q14), simultaneamente rotula o mesmo grupo como 'inflexível' e 'desatualizado' (Q15).
2. Risco de Idadismo (Etarismo): O fato de 70% das barreiras citadas (flexibilidade, atualização e tecnologia) estarem associadas a estereótipos comuns de envelhecimento explica por que 66,67% do RH afirmou anteriormente (Q7) que não pretende promover políticas para minimizar o preconceito etário.

Os dados da Questão 15 evidenciam a presença de vieses inconscientes de idadismo na equipe de gestão de pessoas. Ao concentrar 50% das respostas em 'falta de flexibilidade' e 'dificuldade de atualização', o RH revela que, apesar de reconhecer o valor técnico dos sêniores,

ainda os enxerga por meio de estereótipos limitantes. Essa percepção de barreira é um obstáculo crítico para a inovação inclusiva e justifica a necessidade urgente de treinamentos de letramento etário para as lideranças, a fim de desmistificar a relação entre o envelhecimento e a resistência à mudança.

A análise do Questionário 2 indica que os departamentos de Recursos Humanos estão cientes das questões de diversidade, equidade e inclusão, mas carecem de ações estruturadas. Embora 75% dos profissionais relatem alinhamento teórico com as agendas globais de ESG (Q9) e reconheçam o valor da experiência e do comprometimento dos trabalhadores mais experientes (Q14), persiste uma lacuna significativa em governança. Especificamente, 75% dos entrevistados relataram a ausência de políticas formais para valorizar trabalhadores com 50 anos ou mais (Q11) e para promover a equidade de gênero (Q12). Estereótipos persistentes relacionados à flexibilidade e à proficiência tecnológica (Q15) atuam como barreiras, impedindo que iniciativas isoladas evoluam para programas institucionais sustentáveis. Para alcançar maturidade em DEI, os Recursos Humanos devem passar de apenas comunicar intenções a projetar e implementar ativamente políticas afirmativas, garantindo que a cultura inclusiva declarada se reflita nos processos de seleção e de desenvolvimento.

### 4.3 Questionário 3– Profissionais de Consultorias de Recolocação Profissional

#### Análise da Q2: Sugestões de Gênero nos Processos Seletivos

Os dados revelam que a seletividade baseada em gênero é uma prática presente e recorrente na rotina dessas consultorias quando atendem empresas:

- **Alta Frequência de Direcionamento:** Dos 6 especialistas que responderam, 5 afirmaram explicitamente que há essa demanda (83,33% da amostra).
- **Terminologia de Recorrência:** Os consultores utilizaram termos como frequentemente, geralmente e normalmente, para descrever a frequência com que as empresas sugerem um gênero de preferência para as vagas.
- **Barreira de Transparência:** Uma resposta relevante destaca que, embora essas informações existam e orientem o processo, elas "não podem ser divulgadas", o que indica que a preferência por gênero é tratada de forma velada para evitar problemas legais ou de imagem.

A análise da Questão 2 do Questionário 3 expõe o lado invisível dos processos de contratação: o viés de gênero exigido pelas empresas às consultorias. Com mais de 80% dos consultores confirmando que recebem sugestões de gênero, muitas vezes tratadas como informações confidenciais, fica evidente que a equidade de gênero ainda enfrenta barreiras estruturais antes mesmo do trabalhador entrar na organização. Este dado comprova que o sentimento de desigualdade reportado pelas trabalhadoras não é apenas uma percepção subjetiva, mas também o reflexo de uma prática de mercado que prioriza perfis de gênero específicos em detrimento da diversidade real.

### **Análise da Q3: Sugestões de Idade nos Processos Seletivos**

Assim como no quesito gênero, a idade é um fator determinante e frequentemente direcionado pelas empresas contratantes:

- **Predomínio de Direcionamento Etário:** A esmagadora maioria dos consultores (83,33%) afirma que as empresas sugerem faixas etárias específicas. Apenas um respondente negou ter recebido tais observações.
- **Foco na Idade Mediana:** Um dos especialistas destacou que a preferência geral recai sobre a idade mediana, o que tende a excluir profissionais em início de carreira ou, mais criticamente, aqueles com maior idade (50+).
- **Margem de Diálogo Condicionada:** Um relato importante indica que existe uma margem de diálogo com a empresa contratante sobre a idade, mas que isso depende estritamente do perfil do candidato e da cultura da empresa. Isso sugere que o profissional mais velho precisa ser muito bom para superar a barreira do preconceito etário institucionalizado.

Os resultados da Questão 3 do Questionário 3 revelam que o idadismo (etarismo) é uma prática ativa e recorrente nos processos de contratação da organização. O fato de 83% dos consultores externos confirmarem que as empresas sugerem a faixa etária dos candidatos, considerando as ponderações por idades medianas, demonstra que o envelhecimento populacional ainda não foi incorporado como oportunidade estratégica. Esse direcionamento externo explica a estagnação na carreira e a falta de incentivos para o público 50+ detectadas nos questionários anteriores, evidenciando que a barreira para o profissional sênior começa antes mesmo da triagem inicial do currículo.

### **Análise da Q4: Experiência em comparação Idade do Candidato**

As respostas dos consultores indicam que a senioridade é um ativo com validade limitada para muitas empresas:

- O Conflito Maturidade versus Etarismo: Um dos especialistas destaca que as empresas oscilam entre a valorização da maturidade e o preconceito velado (etarismo).
- O Limite da Experiência: Embora a experiência ajude profissionais maduros, um respondente afirmou categoricamente que essa vantagem não é possível em idade avançada, sugerindo que há um ponto em que o tempo de carreira deixa de ser um benefício e passa a ser um fator de exclusão.
- Prioridade à Bagagem Técnica: Para alguns consultores, a prioridade ainda é a experiência acumulada, o que justifica que jovens nem sempre possuam a bagagem específica necessária para certas funções.
- Foco em Habilidades Comportamentais: Outra visão aponta que, mais do que a idade ou o tempo de casa, as habilidades comportamentais (*soft skills*) têm se tornado o diferencial mais relevante nos processos seletivos atuais. "A análise da Questão 4 revela uma contradição mercadológica perigosa: a experiência profissional é celebrada em teoria, mas punida na prática quando associada a uma 'idade avançada'. Segundo os especialistas em recolocação, a organização e o mercado ainda operam sob um preconceito velado, em que a maturidade só é bem-vinda se não vier acompanhada do envelhecimento biológico percebido. Para as empresas, isso representa um risco de perda de talentos altamente qualificados que, apesar de possuírem a senioridade desejada, são filtrados por critérios puramente etários antes mesmo de demonstrarem suas competências.

### **Análise da Q5: Percepção de Vieses de Gênero e de Idade**

Os resultados confirmam que os especialistas externos identificam preconceitos estruturais que moldam as decisões de contratação, com uma ênfase notável no fator etário:

- Prevalência do Viés Etário: A maioria dos respondentes que percebem vieses afirma que o preconceito de idade é o mais evidente.
- Visibilidade do Preconceito: Os especialistas relatam que esses vieses são percebidos e ficam evidentes logo no início do posicionamento das empresas.

- Estereótipos como Barreiras: Um dos respondentes destaca que o gênero e a idade são "estereótipos muito importantes" nas escolhas das organizações.
- Perspectiva de Neutralidade: Dois dos seis consultores (33,33%) afirmaram não perceber esses vieses nas escolhas das empresas.

A análise da Questão 5 do Questionário 3 oferece uma visão crítica e externa sobre a cultura de contratação da organização: os especialistas identificam o viés etário como a barreira mais forte e evidente nos processos seletivos. O relato de que esses preconceitos são 'sentidos logo no início' das triagens demonstra que a diversidade ainda é tratada sob a ótica dos estereótipos, e não de competências. Para as empresas, este dado é um alerta, que pode afastar talentos maduros qualificados e comprometer as metas de sustentabilidade social (ESG) declaradas pela gestão.

#### **Análise da Q6: Barreiras para Mulheres 50+ na Recolocação**

As respostas dos consultores revelam barreiras que misturam preconceitos biológicos, sociais e econômicos:

- O Estigma da Menopausa: Um dos pontos mais críticos levantados é o viés inconsciente em relação à menopausa. Muitas organizações, por falta de letramento, associam erroneamente este período a uma "baixa produtividade" ou "instabilidade emocional", o que afasta recrutadores de candidatas nessa faixa etária.
- Encargos Familiares e Rótulos: Mulheres maduras costumam ser rotuladas pela necessidade de se desdobrarem para cuidar de familiares, o que é percebido negativamente pelas empresas.
- Defasagem Tecnológica e Salarial: Foram citadas dificuldades em habilidades tecnológicas e a ilusão das empresas de que profissionais mais experientes e mais velhos sempre custarão mais caro, independentemente do gênero.
- Gestão de Carreira: Um especialista apontou a falta de clareza sobre a área de atuação e a falta de foco/direcionamento de carreira como obstáculos adicionais para este público.

A análise da Questão 6 do Questionário 3 encerra o diagnóstico com um dado alarmante: o mercado ainda trata a biologia feminina (menopausa) e os papéis sociais de cuidado como redutores da produtividade. Este viés de invisibilidade sofrido pela mulher 50+

explica por que, internamente, este grupo demonstra a menor confiança nas estruturas de poder das empresas. As organizações não apenas carecem de políticas de retenção, mas também está inserida em um ecossistema de contratação que filtra ativamente essas profissionais com base em mitos sobre custos e saúde, ignorando o capital intelectual acumulado.

### **Análise da Q7: Barreiras para Homens 50+ na Recolocação**

Os resultados indicam que, embora o preconceito contra o homem maduro tenha raízes diferentes do feminino, as barreiras são igualmente severas e estruturais:

- **Diferenças de Gênero no Preconceito:** Um especialista destaca que o homem 50+ não sofre o mesmo preconceito que a mulher, mas enfrenta barreiras estruturais severas associadas a modelos tradicionais de liderança e a questões de hierarquia.
- **Conflitos de Ego e Hierarquia:** Foram citadas dificuldades relacionadas ao ego organizacional, o que pode dificultar a aceitação de posições subordinadas ou a adaptação a novas estruturas de comando mais jovens.
- **Barreira Salarial e Tecnológica:** Assim como no caso das mulheres, as expectativas salariais (salários anteriores muito altos) e a percepção de defasagem tecnológica são entraves recorrentes que afastam os recrutadores.
- **Falta de Flexibilidade:** Um consultor apontou a dificuldade desses profissionais em atuar em outras áreas ou em buscar novas experiências fora de sua zona de conforto histórica.

A análise da Questão 7 revela que o homem de 50+ enfrenta um teto de senioridade no mercado de trabalho. Enquanto o preconceito contra a mulher madura é muitas vezes biológico e estético, o do homem é institucional e econômico, pautado na ideia de que este profissional é caro demais ou rígido demais para novas estruturas organizacionais. Para as organizações, isso reforça a necessidade de criar planos de carreira mais flexíveis e programas de atualização tecnológica que combatam a percepção externa de que o profissional maduro, independentemente do gênero, é um ativo de alto custo e baixa adaptabilidade.

### **Análise da Q8: Dificuldades Gerais no Cenário de Contratação**

As respostas revelam um mercado de trabalho altamente exigente, onde as empresas buscam perfis quase impossíveis de encontrar, resultando em um descompasso entre a oferta e a demanda de talentos:

- **A Busca pelo Candidato Ideal:** Um dos especialistas descreve que as empresas buscam alguém com domínio técnico profundo (*Hard Skills*) aliado a inteligência emocional, adaptabilidade e liderança impecáveis (*Soft Skills*).
- **Apagão de Talentos e Escassez:** Diversos consultores apontam para a escassez de mão de obra qualificada. Há um relato de apagão de talentos, em que profissionais qualificados preferem empreender a aceitar contratos engessados.
- **Desalinhamento de Expectativas:** Há uma lacuna entre o que as empresas oferecem e o que os candidatos esperam. Foi mencionado que os pacotes de benefícios são pouco atraentes e que as remunerações abaixo da expectativa das pessoas dificultam o fechamento de vagas.
- **Falha no Recrutamento:** Um ponto crítico apontado é a falta de preparo dos recrutadores para avaliar competências técnicas e comportamentais, com foco limitado no potencial real dos candidatos.
- **Concorrência Acirrada:** Em setores aquecidos, a disputa por talentos exige que as empresas invistam mais em estratégias de atração e retenção, o que nem sempre ocorre.

A análise final do Questionário 8 revela o maior gargalo estratégico das organizações: a busca pelo candidato ideal, ao mesmo tempo em que se ignora o capital intelectual disponível no mercado maduro. As consultorias externas confirmam que as empresas operam com filtros de gênero e idade que drasticamente limitam o funil de talentos. O apagão de talentos relatado pelos especialistas é, em parte, alimentado pela própria rigidez dos processos seletivos, que desvalorizam a experiência acumulada em favor de um perfil idealizado que o mercado raramente oferece. Para superar a escassez de mão de obra, as empresas devem urgentemente abandonar os vieses de etarismo e de gênero e focar na avaliação do potencial e das competências reais.

## **Análise da Q9: Futuro do Trabalho e o Envelhecimento Populacional**

Os consultores preveem uma transformação estrutural no mercado, onde a longevidade deixará de ser vista apenas como um desafio demográfico para se tornar um motor econômico:

- **Economia Prateada e Novos Modelos:** Um dos especialistas destaca a emergência da Economia Prateada, prevendo que o mercado se transformará em torno de novos setores, modelos de trabalho e adaptações organizacionais para atender a uma população que envelhece em ritmo acelerado.
- **Valorização da Mão de Obra Madura:** Há consenso entre vários respondentes de que haverá maior inclusão e valorização de profissionais maduros, impulsionada pela necessidade de que as pessoas permaneçam mais tempo ativas no mercado de trabalho.
- **Flexibilidade e Trabalho por Demanda:** Uma tendência forte apontada é a migração para trabalhos mais flexíveis e atividades por demanda, em que os profissionais se adaptam a modelos de contratação distintos das tradicionais.
- **Foco em Bem-estar e Saúde:** Além do reconhecimento profissional, os consultores preveem maior ênfase em políticas de bem-estar e na preparação para um envelhecimento saudável e sustentável, permitindo que os profissionais aproveitem a fase da velhice sem preocupações financeiras imediatas de subsistência.

A análise da Pergunta 9 do Questionário 3 sugere que a Economia Prateada estabelecerá novos padrões de competitividade. Especialistas afirmam que a sobrevivência organizacional dependerá da integração de profissionais maduros por meio de modelos de trabalho flexíveis e sob demanda. O desafio atual é significativo: embora o mercado reconheça a longevidade como uma oportunidade para modelos de negócios e organizacionais inovadores, a gestão interna muitas vezes permanece enraizada em práticas tradicionais, carecendo de políticas de inclusão geracional. Essa abordagem corre risco de obsolescência diante das mudanças demográficas e do mercado de trabalho que se aproximam.

O Questionário 3 examina como as empresas recrutam e selecionam trabalhadores. Os resultados mostram que a contratação é frequentemente influenciada por preconceitos de gênero e por discriminação por idade. Por exemplo, 83% dos especialistas externos afirmam que recebem instruções sobre idade e gênero ao contratar. Isso é surpreendente porque, mesmo havendo escassez de talentos, muitas organizações ainda excluem profissionais acima de 50

anos devido a estereótipos sobre suas habilidades tecnológicas e aos custos percebidos. Consultores apontam que as empresas podem ter sucesso ao trabalhar com a Economia Prateada, ao acabar com a discriminação e ao oferecer opções de trabalho flexíveis que aproveitem ao máximo as habilidades dos trabalhadores experientes.

### **4.3 Análise dos Resultados**

#### ***4.3.1 Triangulação***

A triangulação dos dados revela que as organizações vivem um descompasso. O RH reconhece o valor teórico da diversidade (ESG), mas opera sob o viés preconceituoso que ainda solicita perfis excludentes do mercado (Gênero/Idade) de forma implícita. Esse hiato entre o discurso do RH e a demanda da liderança é filtrado pelas consultorias externas e sentido diretamente pelos trabalhadores, o que resulta em uma cultura de desconforto, desconfiança e insegurança psicológica. A ausência de políticas afirmativas não é apenas uma omissão administrativa, mas também uma barreira estratégica que impede a empresa de desenvolver uma inteligência coletiva capaz de obter um quadro funcional verdadeiramente diverso.

#### ***4.3.2 O Eixo do Etarismo***

Este é o ponto de maior fricção. Há um ciclo de desvalorização que começa na contratação e se perpetua na retenção.

- **A Realidade do Mercado (Q3):** Consultores afirmam que a empresa solicita candidatos na faixa etária mediana, o que evidencia um etarismo ativo no recrutamento.
- **A Postura do RH (Q2):** Admite que não possui políticas para o público 50+ (75%) e rotula esses profissionais como inflexíveis ou desatualizados.
- **O Sentimento do Trabalhador (Q1):** O resultado é a insegurança. Os trabalhadores sentem que não há espaço para crescer ou permanecer após os 50 anos.

#### ***4.3.3 O Eixo da Equidade de Gênero***

O problema é a invisibilidade estratégica. A diversidade de gênero é tratada como um tema de comunicação, mas não de estrutura.

- **A Realidade do Mercado (Q3):** As consultorias confirmam que o gênero ainda dita as escolhas de contratação, muitas vezes de forma velada.
- **A Postura do RH (Q2):** O setor foca em canais de diálogo, mas confessa não ter incentivos concretos para contratar mulheres nem políticas de gênero sólidas.
- **O Sentimento do trabalhador (Q1):** As mulheres relatam maior descrença: apenas 27% acreditam e promoções iguais, sentindo preconceito na prática.

#### 4.3.4 O Eixo da Cultura e ESG (O Discurso versus A Prática)

A triangulação revela um fenômeno de *Social Washing* involuntário.

**RH (Q2):** Afirma estar 75% atento aos ODS/ESG.

**Mercado e Trabalhadores (Q1 e Q3):** Desmentem a eficácia disso ao apontar a falta de acessibilidade e a busca por candidatos ideais que excluem a diversidade real.

A Percepção do Indivíduo (O Abismo de Gênero): Os dados revelam que a maturidade no mercado de trabalho não é vivenciada da mesma forma por homens e mulheres. Enquanto a amostra geral de trabalhadores apresenta uma neutralidade cautelosa, a parcela do grupo de mulheres acima de 50 anos revela uma divisão: são as que menos acreditam em oportunidades de promoção (Q17) e as que mais percebem o discurso de diversidade da empresa como algo meramente formal (Q18). Isso indica que a discriminação de gênero atua como um acelerador do etarismo, tornando a mulher obsoleta para o mercado de trabalho mais cedo do que o homem.

A Manifestação Organizacional (O Estigma Tecnológico): A análise das respostas do RH (Questionário 2) confirma o que os trabalhadores temem. Embora o RH declare valorizar a "experiência", ele admite que a "falta de flexibilidade" e as "dificuldades tecnológicas" (Q15) são as barreiras reais. O achado mais crítico aqui é o confronto com o Questionário 1, no qual os trabalhadores maduros afirmam ter domínio tecnológico (Q13). Portanto, a manifestação da discriminação baseia-se em um estereótipo de incapacidade, e não em uma deficiência real de competência.

A Validação do Mercado (O Filtro Invisível): As consultorias de recolocação (Questionário 3) confirmam que o mercado opera sob uma imagem distorcida. A economia prateada é vista como uma oportunidade de lucro (venda para idosos), mas raramente se traduz em políticas de emprego para idosos.

**Tabela 18***Comparação de Percepção*

<b>Tema</b>	<b>Trabalhadores (O que sentem)</b>	<b>RH (O que admitem)</b>	<b>Consultoria (O que observam)</b>
<b>Experiência</b>	Um ativo que deveria valer mais.	Um valor teórico, mas caro	Um diferencial mal aproveitado
<b>Tecnologia</b>	Eu quero e posso aprender	Eles demoram a aprender	É o rótulo usado para excluir
<b>Futuro</b>	Insegurança e medo da troca	Tentativa de ser inclusivo	Mercado em transição lenta

Fonte: Autora

1. O **Trabalhador** percebe a discriminação como uma **barreira emocional e de carreira**.
2. O **RH** manifesta a discriminação como uma **justificativa técnica** (falta de tecnologia/custo).
3. A **Consultoria** valida que a discriminação é uma **dinâmica de mercado** (busca por lucro rápido e baixo custo).

**Tabela 19***O Cruzamento: A Manifestação versus Percepção*

<b>Manifestação (O que a empresa faz)</b>	<b>Percepção (O que o indivíduo sente)</b>	<b>Resultado na Prática (Sua Análise)</b>
O RH foca na "Cultura Inclusiva" (Discurso).	O trabalhador marca "Nem concordo/nem discordo" (Dúvida).	<b>Descrédito:</b> A prática discriminatória é percebida como "maquiagem" corporativa.
O RH teme o conflito geracional (Gestão).	A mulher 45+ sente que sua autoridade é questionada.	<b>Silenciamento:</b> A experiência da mulher é invalidada por gestores mais jovens.
A Consultoria aponta o foco em "Baixo Custo".	O trabalhador sente insegurança financeira e medo da demissão.	<b>Vulnerabilidade:</b> O etarismo gera uma pressão constante pela auto devaluação

Fonte: Autora

**Resumo: O Desafio da Longevidade (Análise Conjunta Q13 e Q14)**

A análise cruzada destes dois indicadores revela um cenário de dualidade cultural:

- **Contradição entre Medo e Prática:** Enquanto **20,81%** dos trabalhadores (soma de "Frequente" e "Muito Frequente") percebem um costume de desligar profissionais

maduros para dar lugar a jovens (Q13), a maioria absoluta de **50,25%** reconhece que, na prática, a empresa costuma reter esses mesmos profissionais (Q14).

- **Segurança Psicológica por Gênero:**
  - No público feminino, **51,52%** (68 pessoas) validam a retenção frequente ou muito frequente de talentos 50+ (Q14), embora **19,69%** ainda manifestem o receio de substituição etária sistemática (Q13).
  - Entre os homens, a percepção de substituição frequente (Q13) é de **23,07%**, mas o reconhecimento da retenção efetiva (Q14) também é alto, atingindo **47,69%**.
- **Conclusão do Pilar:** Existe uma percepção consolidada de que a empresa valoriza a experiência (com foco na retenção), porém ainda sobrevive uma cultura de insegurança ou casos isolados de substituição que geram um sentimento de vulnerabilidade em cerca de **1/5 da força de trabalho**.

Ao analisarmos o pilar de longevidade, observamos que as empresas possui uma base sólida de retenção de talentos maduros, conforme atestado por mais de metade dos respondentes na Q14. No entanto, os dados da Q13 mostram que essa retenção não é comunicada ou percebida de forma plena, já que persiste um receio de substituição por profissionais mais jovens em uma parcela relevante do quadro. O desafio da organização reside em transformar a prática de retenção em uma política de inclusão geracional clara, combatendo os vieses de idade que ainda geram insegurança.

### **Cruzamento Estratégico (Questionário 1 versus Questionário 2)**

Este dado do RH é fundamental para explicar as percepções que analisamos anteriormente: Enquanto, na Q13 do Questionário 1, os trabalhadores manifestaram receio ocasional de desligamento de profissionais maduros, a resposta do RH na Q5 confirma que a empresas operam em um vácuo de políticas afirmativas para este público. A inexistência de uma diretriz formal de contratação 50+ justifica a insegurança psicológica dos trabalhadores, pois a manutenção desses talentos parece ocorrer de forma orgânica, e não por uma estratégia institucionalizada de diversidade etária.

### **Cruzamento com o Questionário 1 (Impacto no Trabalhador)**

**A ausência de políticas formais relatada pela maioria do RH explica diretamente os resultados de insatisfação feminina vistos anteriormente:**

1. Insegurança Salarial e de Promoção: Como não existem diretrizes institucionalizadas de gênero no RH (Q8), é natural que apenas 27,27% das mulheres confiem na igualdade de promoções (Q17).
2. Percepção de Falta de Incentivo: O fato de 35,61% das mulheres não verem incentivos claros à contratação (Q15) é corroborado agora pelo RH, no qual a maioria admite não ter políticas para esse fim.

Analisando o olhar externo é o desfecho para entender as percepções de desigualdade levantadas nos outros questionários:

1. **Validação das barreiras invisíveis:** Se as empresas sugerem gênero de preferência às consultorias, isso explica por que apenas **27,27% das mulheres** na empresa acreditam em oportunidades iguais de promoção (Q17 do Q1).
2. **Inconsistência do RH:** Enquanto 45% do RH interno acredita que realiza ações de diversidade de gênero (Q8 do Q2), o mercado de recolocação revela que, na prática da contratação, o viés de gênero ainda dita as regras.

#### **Contradições encontradas no RH interno:**

1. Por que não há políticas? O RH afirmou, na Q7, que não pretende promover políticas contra o preconceito etário. A Q3 das consultorias explica o porquê: a própria empresa solicita perfis de idade específicos para o mercado, o que torna a ausência de políticas uma escolha deliberada de manter um perfil jovem ou "mediano".
2. Confirmação dos Estereótipos: A barreira da "idade mediana" reflete os receios do RH, como os vistos na Q15, como a suposta falta de flexibilidade ou as dificuldades tecnológicas dos mais velhos.

#### **Confirmação das barreiras identificadas pelo próprio RH interno na Q15:**

1. Validação do Preconceito: O que o RH interno chamou de "falta de flexibilidade" (Q15), o consultor externo identifica como "preconceito velado" (Q4).
2. Desafio da Longevidade: Fica evidente que a experiência só é um diferencial enquanto o candidato permanece dentro da "idade mediana" citada na questão anterior (Q3). Ao ultrapassar esse limite subjetivo, a bagagem profissional perde valor para o viés etário.

## Cruzamento de Dados: A "Voz do Mercado" versus Gestão Interna

Expondo a raiz dos problemas de diversidade na organização:

1. Etarismo como Barreira Principal: Enquanto o RH interno foca em dificuldades tecnológicas ou de flexibilidade (Q15 do Q2), o mercado externo identifica isso claramente como vieses de etarismo que bloqueiam contratações.
2. Validação da Percepção Feminina: O viés de gênero, embora considerado menor que o etário por alguns consultores, ainda é apontado como um estereótipo influente. Isso valida porque as trabalhadoras sentem falta de incentivos reais para sua contratação e crescimento (Q15 e Q17 do Q1).

### Síntese Comparativa Final (Cenário Consolidado)

#### Diagnóstico cruzando os três questionários:

#### Tabela 20

*Percepção principal dos questionários*

<b>Público</b>	<b>Percepção Principal</b>
<b>Trabalhadores (Q1)</b>	Sentem insegurança quanto à idade, percebem barreiras de gênero nas promoções e falta de incentivo à contratação feminina.
<b>RH Interno (Q2)</b>	Admite a falta de políticas formais (75% negam políticas 50+ ou de gênero), embora reconheça o valor teórico da experiência.
<b>Consultorias (Q3)</b>	Confirmam que as empresas solicitam perfis de gênero/idade específicos e que o etarismo é o viés mais evidente e punitivo no mercado.

Fonte: Análise de respostas dos questionários do Survey

#### Cruzamento Crítico: Homens em comparação às Mulheres (Q6 vs. Q7)

Ao comparar os dados de gênero para a faixa 50+, observamos nuances importantes na visão das consultorias:

1. Mulheres (Q6): Sofrem com vieses biológicos (menopausa) e rótulos de sobrecarga familiar.
2. Homens (Q7): Sofrem com o peso da senioridade (custo alto) e o engessamento em modelos hierárquicos tradicionais.

3. Ponto Comum: Ambos os gêneros são penalizados pela presunção de obsolescência tecnológica, o que corrobora a visão negativa do RH interno vista na Q15 do Q2.

### **Conclusão Geral do Questionário 3: O Diagnóstico do Mercado**

**Ao finalizar a análise das 8 questões deste bloco, o cenário desenhado pelas consultorias externas é de um mercado rígido e repleto de vieses:**

1. Vieses Ativos: O mercado confirma que as empresas buscam perfis específicos de gênero (Q2) e idade (Q3), frequentemente buscando a "idade mediana".
2. Etarismo Estrutural: O preconceito de idade é considerado o viés mais forte (Q5), afetando mulheres por questões biológicas e sociais (Q6) e homens por questões de hierarquia e custo (Q7).
3. Paradoxo da Contratação: Enquanto as empresas reclamam da falta de talentos e buscam o "candidato unicórnio" (Q8), elas continuam a descartar profissionais experientes (50+) com base em estereótipos de obsolescência tecnológica ou de falta de flexibilidade.

### **Cruzamento Estratégico: Oportunidade versus Realidade Atual**

Esta visão de futuro das consultorias cria um contraste direto com as práticas atuais das empresas analisadas nos questionários anteriores:

1. A Empresa está atrasada? Enquanto o mercado prevê a valorização da mão de obra madura (Q9/Q3), o RH interno admitiu que 75% da empresa não possui políticas de valorização para o público 50+ (Q11/Q2).
2. Inovação em Modelos de Trabalho: A tendência de "trabalhos flexíveis" apontada pelas consultorias choca-se com o dado da Q10 do Q2, onde 0,00% do RH indicou o uso de horários flexíveis como ferramenta de inclusão.

## **5 Considerações Finais**

### **O Compromisso Social com a Longevidade e a Equidade**

O Compromisso Social com a Longevidade e a Equidade: Esta pesquisa vai além de uma análise organizacional típica ao focar em uma mudança-chave do século XXI: a transição demográfica. Ao analisar as opiniões de trabalhadores, gestores de Recursos Humanos e especialistas de mercado, o estudo identifica uma lacuna contínua entre o que as empresas dizem sobre práticas e o que realmente ocorre no trabalho diário. O valor acadêmico deste estudo reside em quebrar estigmas que deixam de lado os trabalhadores mais velhos e obscurecem os caminhos profissionais das mulheres, não esquecendo as lacunas deixadas pelos ODS 5,8 e 10.

### **A Ciência a Serviço da Humanidade**

Os dados apresentados sobre um contexto analítico social dos comportamentos humanos ainda apresentam um sistema de limitação de vida útil. Identificar que o etarismo e o viés de gênero são barreiras estruturais é o primeiro passo para uma consciência no âmbito administrativo preocupado não apenas com a eficiência, mas também com os impactos sobre a justiça social. Contribuir para a sociedade, neste contexto, significa conscientizar e propor novas ações sociais para as empresas; a interseccionalidade sempre irá colaborar para análises nas quais o envelhecimento seja compreendido como um acervo de competências críticas, e não apenas como um declínio de produtividade, de oportunidades e de subjugamentos.

### **Recomendações Estratégicas**

Foi possível confirmar, nesta pesquisa, que o preconceito etário e de gênero nas organizações manifesta-se de forma silenciosa. Para estas mulheres, o envelhecimento não traz o prestígio diante do amadurecimento (frequentemente atribuído aos homens), mas sim a invisibilidade e a subjugação. A promoção de Cultura Inclusiva, declarada pelos profissionais de Recursos Humanos, falha ao não considerar a interseccionalidade, ao tratar o trabalhador maduro como um grupo homogêneo e ao ignorar que a mulher madura carrega o peso acumulado de preconceitos estéticos e de gênero.

É necessário desconstruir práticas discriminatórias e microagressões; transcender discursos inclusivos e enfrentar vieses inconscientes na gestão de recursos humanos.

A fim de mitigar a invisibilidade da mulher madura, é necessário que as empresas, por meio do departamento de recursos humanos, promovam processos de recrutamento às cegas, com foco nas competências, e implementem programas de Mentoria Reversa, para promover o compartilhamento de ensinamentos tecnológicos entre jovens e idosos, com o intuito de neutralizar a obsolescência digital.

#### **Pontos de Ação:**

- **Recrutamento por Competência:** Eliminar os campos de pré-seleção, como idade ou data de nascimento, nas triagens iniciais para evitar o descarte imediato.
- **Políticas de Flexibilidade Ativa:** Criar modelos de trabalho que promovam flexibilidade, permitindo conciliar as jornadas das mulheres maduras que, às vezes, cuidam dos pais e impedindo que a visão ultrapassada de disponibilidade total seja usada como critério de promoção.
- **Reeducação:** Reeduicar gestores para liderarem equipes multigeracionais, combatendo estereótipos, rotulações e subjugamentos.

#### **Políticas de Inclusão Etária**

- **Criar programas de retenção para profissionais 50+:** incentivar a permanência por meio de funções estratégicas, como mentoria, consultoria interna e programas de trocas e de transferência de conhecimento.
- **Revisar critérios de recrutamento:** Revisar processos seletivos e adotar práticas baseadas em competências, eliminando critérios de idade ou de gênero.
- **Capacitação contínua:** Oferecer treinamentos para a renovação de conhecimentos tecnológicos e a atualização de profissionais mais velhos.

#### **Políticas de Diversidade de Gênero**

- **Garantir igualdade salarial:** Reforçar e implementar verificações e auditorias periódicas, bem como aprimorar a transparência salarial, alinhada à Lei 14.611/23.
- **Programas de liderança feminina:** Criar trilhas de desenvolvimento para mulheres em cargos estratégicos, para combater a sub-representação.
- **Ambiente seguro contra assédio:** Divulgar e estabelecer canais de denúncia, treinamentos, grupos de apoio e políticas de tolerância zero ao assédio moral e sexual, mesmo que em proporções menores, como microagressões.

## Estratégias Intergeracionais

- **Mentoria reversa e colaborativa:** Promover a troca de experiências entre gerações (jovens e maduros), fortalecendo a inovação e o aprendizado mútuo.
- **Flexibilidade e adaptação:** Oferecer horários flexíveis e trabalho remoto para atender a diferentes fases da vida e às responsabilidades familiares.

## Cultura Organizacional

- **Campanhas internas de conscientização:** Combater estereótipos sobre idade e gênero por meio de treinamentos, rodas de conversa e comunicação assertiva e clara.
- **Indicadores e metas de diversidade:** Monitorar e promover a inclusão etária e de gênero como parte das métricas ESG e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

**Tabela 21**

*Quadro de Recomendações Práticas (Plano de Ação)*

<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Impacto Esperado</b>
<b>Criar programas de retenção para profissionais 50+</b>	Valorizar experiência e reduzir desligamentos precoces	Maior engajamento, transferência de conhecimento e redução de custos com rotatividade
<b>Revisar critérios de recrutamento (eliminar idade de corte)</b>	Garantir processos inclusivos baseados em competências	Aumento da diversidade etária e redução do preconceito implícito
<b>Oferecer capacitação contínua (tecnologia e atualização)</b>	Reduzir barreiras percebidas para profissionais mais velhos	Melhoria da performance e integração tecnológica
<b>Implementar auditorias internas salariais e de transparência</b>	Garantir igualdade salarial entre gêneros	Redução da disparidade salarial e fortalecimento da cultura organizacional
<b>Criar caminhos de liderança feminina</b>	Combater sub-representação em cargos de liderança e estratégicos	Maior diversidade na alta gestão e inovação
<b>Estabelecer políticas de intolerância aos assédios</b>	Criar ambiente seguro e inclusivo	Redução de riscos jurídicos e aumento da confiança organizacional
<b>Promover mentoria reversa e colaborativa</b>	Estimular troca entre gerações	Inovação, aprendizado mútuo e fortalecimento da cultura

<b>Flexibilizar jornada e oferecer trabalho remoto</b>	Atender diferentes fases da vida e responsabilidades	Retenção de talentos e aumento da satisfação
<b>Campanhas internas de conscientização sobre idade e gênero</b>	Combater estereótipos e preconceitos	Cultura organizacional mais inclusiva e engajada
<b>Monitorar indicadores de diversidade (idade e gênero)</b>	Integrar métricas ESG e ODS	Transparência e alinhamento com práticas globais

Fonte: Autora

### **Para além dos Muros da Organização**

Este trabalho colabora com a sociedade para promover um olhar analítico, crítico e de conscientização social sobre como os preconceitos velados, tanto no idadismo silencioso quanto na diferenciação entre gêneros, a fim de promover e contribuir para a restauração da dignidade humana dos indivíduos que ainda estão em idade produtiva, sem rótulos e estereotipagem. As empresas têm um papel fundamental na sociedade moderna, diante de suas responsabilidades de promover um novo jeito de pensar e de acolher, de forma ética e equitativa, as relações de trabalho. Afinal, o trabalho contribui para a sobrevivência humana e para os aspectos econômicos, sociais e legais de uma sociedade. Este estudo contribui para que as organizações desenvolvam e cumpram seu papel social colaborativo, proporcionando inclusão multigeracional e equidade de oportunidades de forma resiliente, igualitária e humanizada.

Conclui-se que a superação de preconceitos velados no ambiente de trabalho é o elo necessário para sanar as lacunas de implementação da Agenda 2030. A transição para um modelo de gestão humanizado e resiliente garante que o desenvolvimento sustentável seja inclusivo, assegurando que o potencial da idade produtiva e a equidade de gênero sejam respeitados como pilares fundamentais da justiça social.

### **Epílogo: O Legado do Conhecimento**

Conclui-se que o verdadeiro valor de uma sociedade transita pela capacidade de assimilar as energias da juventude à sabedoria da madura. Espera-se que este estudo não se encerre em suas páginas, mas que possa reverberar e orientar os processos de tomada de decisão e as novas políticas, inspirando um futuro em que a idade cronológica não seja um limite à avidez e o gênero não seja entrave ao desabrochar de talentos. O conhecimento aqui gerado é

um convite à ação: é tempo de reconhecer que a longevidade é o maior triunfo da civilização moderna e que a diversidade é a única garantia de progresso sustentável.

Por fim, os resultados apontam que o combate ao etarismo exige mais do que treinamentos superficiais; exige uma revisão dos critérios de inovação e produtividade, desvinculando-os da juventude biológica e reconhecendo o capital intelectual da maturidade como essencial para a sustentabilidade social das organizações.

## Referências

- Akotirene, C. (2019). *Interseccionalidade*. Pólen Produção Editorial LTDA.
- Al-Faham, H., Davis, A. M., & Ernst, R. (2019). Intersectionality: From theory to practice. *Annual Review of Law and Social Science*, 15(1), 247-265.
- Altmann, I. F.; da Silva, L. Q.; Luz, C. B. S.; Bortolaso, I. V.; Fossatti, P. (2023) Ageísmo no mercado de trabalho: Uma revisão sistemática. *Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano*, v. 6, 20 Dez. 2023. <https://www.revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/article/view/165>
- Ambrosio, L., & Silva, C. R. (2022). Interseccionalidade: um conceito amefricano e diaspórico para a terapia ocupacional. *Cadernos Brasileiros De Terapia Ocupacional*, 30, e3150. (“Interseccionalidade: um conceito amefricano e diaspórico para ... - SciELO”) <https://doi.org/10.1590/2526-8910.ctoEN241431501>
- Bacelar, A. S., Campos, A. C., Santos, L. T., do Nascimento, T. B. P., & de Rezende, D. C. (2021). Gênero e construcionismo social: Os desafios das mulheres na tecnologia da informação. *Revista de Administração IMED*, 11(1), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i1.4364>. <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/4364>.
- Barros, S. C. D. V., & Mourão, L. (2020). Trajetória profissional de mulheres cientistas à luz dos estereótipos de gênero. *Psicologia em Estudo*, 25, e46325. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v25i0.46325>
- Beauvoir, S. (1990) *A Velhice*. 2a ed. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira.
- Beauvoir, S. (1949) *O segundo sexo*. Nova Fronteira. (Obra original publicada em 1949).
- Brasil. (2023). Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm)
- Brasil. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. (2024). *Entenda o que é o idadismo e ajude a combater essa prática discriminatória*. Portal Gov.br. [https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/entenda-o-que-e-idadismo-e-ajude-a-combater-essa-pratica-discriminatoria#:~:text=O%20termo%20idadismo%2C%20ou%20etarismo,agimos\)%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20idade.%20https://www.gov.br/mdh/pt-br](https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/entenda-o-que-e-idadismo-e-ajude-a-combater-essa-pratica-discriminatoria#:~:text=O%20termo%20idadismo%2C%20ou%20etarismo,agimos)%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20idade.%20https://www.gov.br/mdh/pt-br)
- Butler, R. N. (1969) Ageism: another form of bigotry. *The Gerontologist*, Oxford, v. 9, n. 4 (Part1), p. 243-246, 1969. DOI:10.1093/geront/9.4\_Part\_1.243. Disponível em: [https://academic.oup.com/gerontologist/article-abstract/9/4\\_Part\\_1/243/569551](https://academic.oup.com/gerontologist/article-abstract/9/4_Part_1/243/569551)

- Carioni, R.; Dutra, A. (2024) Diversidade geracional no ambiente organizacional: Construção de Conhecimento com Base na Literatura Internacional. *Revista Gestão & Conexões*, 13, n. 1, 52–71, <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.1.40922.52-71>
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 004-021. CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995
- Cerqueira, A. C. A. (2024). Os desafios da conciliação entre maternidade e vida profissional. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/f1ad5588-5b6e-4a9d-9f39-bc12f76fd27b>
- Cisne, M. (2015). Direitos humanos e violência contra as mulheres: uma luta contra a sociedade patriarcal-racista-capitalista. *Serviço Social Em Revista*, 18(1), 138–154. <https://doi.org/10.5433/1679-4842.2015v18n1p138>
- Colet, D. S. (2016) Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional. *Recape Revista de Carreiras e Pessoas* <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/48300>
- Collins, P. H., & Bilge, S. (2021). *Interseccionalidade*. Boitempo Editorial.
- Connell, R. (2014). Questões de gênero e justiça social. *Século XXI – Revista De Ciências Sociais*, 4(2), 11–34. <https://periodicos.ufsm.br/seculoxxi/article/view/17033/10322>
- Corrêa, L. S. (2023) Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho. *Organicom*, 20, n. 41, 120-134, 2023. DOI: [10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206721](https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206721)
- Corrêa, J. C., & Veríssimo, J. C. C. (2025). O etarismo no envelhecimento através de uma análise do Recurso Extraordinário com Agravo (ARE) 1.309. 642. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 28, e240175. <https://doi.org/10.1590/1981-22562025028.240175.pt>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed.). Penso Editora.
- Da Costa, G. L. G. (2025). O impacto do envelhecimento populacional no mercado de trabalho brasileiro: desafios e oportunidades: O impacto do envelhecimento populacional no mercado de trabalho brasileiro: desafios e oportunidades. *RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 1(1). <https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/947>
- Davis, A. (2017). *Mulheres, cultura e política*. Boitempo Editorial.
- Debert, G. G. (1999). *A reinvenção da velhice: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento*. São Paulo, SP: Edusp.
- Dos Santos, M. S. (2025). Interseccionalidade como ferramenta teórico-metodológica. *RELACult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade*, 11(1).

- Durkheim, Émile. As Regras do Método Sociológico. São Paulo: Martins Fontes, 2007  
<https://direitofma2010.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/03/emile-durkheim-as-regras-do-metodo-sociologico.pdf>
- Ernst & Young, & Maturi. (2022). *A expectativa dos 50+ e a realidade do mercado de trabalho*. <https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/02/ey-ebook-etarismo-vf.pdf>
- Falcão, M. A. (2012). A teoria do fato social em Durkheim e os elementos de conexão para uma análise sociológica do tributo. *Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law*, 13, 57-75. <https://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1085>
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 1–19.  
<https://doi.org/10.1590/1679-395120200155>
- Goes, E. (2019). Interseccionalidade no Brasil, revisitando as que vieram antes. *Blogueiras Negras*, 8.
- Gomes, I. C., & Britto, M. (2023). *Censo 2022: Número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos*. Agência de Notícias IBGE <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos>
- 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. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206.  
<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5032>
- Diehl, A., Law, L., & Ledbetter, B. (2023). Women in leadership face ageism at every age. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/06/women-in-leadership-face-ageism-at-every-age>
- Hirata, H. (2014). Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo social*, 26 (1), 61-73. doi: <https://doi.org/10.1590/S0103-20702014000100005>.
- IBGE – (2023) Estatísticas Sociais. Crescimento da população idosa traz desafios para garantia de direitos, Agência IBGE Notícias, 2023 Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/outubro/crescimento-da-populacao-idosa-traz-desafios-para-a-garantia-de-direitos>
- IBGE – (2024) Estatísticas Sociais. Projeção da População. Agência IBGE Notícias, 2024 <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41056-populacao-do-pais-vai-parar-de-crescer-em-2041>

- IBGE – (2022) Estatísticas Sociais. Portal Cidades e Estados. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>
- IBGE - Estatísticas de Gênero (2022) - Indicadores sociais das mulheres no Brasil <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>
- IBGE - Censo (2022): número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos>
- IBGE - (2022) Pirâmide etária –Censo Demográfico <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html>
- IBGE – (2025) Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua trimestral – PNAD - <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9173-pesquisa-nacional-por%20amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html>
- IBGE – (2025) - *Tábuas completas de mortalidade para o Brasil – 2024: Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil* <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9126-tabuas-completas-de-mortalidade.html>
- IBGE – (2025) – Cidades e Estados: *São Paulo* <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estadodos/sp.sao-paulo.html>
- Inep/MEC – (2025) Censo da Educação Superior - Taxa de conclusão efetiva de alunos no sistema de educação superior <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/indicadores-de-trajetoria-da-educacao-superior>
- Jaime, P. (2011). Para além das pink collars: Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, 11(1), 135–155. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2011.1.6811>
- Jornal Valor Econômico (2024): Processos sobre discriminação por idade tendem a crescer no Judiciário: <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2024/10/29/numero-de-processos-sobre-discriminacao-por-etarismo-dispara-na-justica-do-trabalho.ghtml>
- Krivkovich, A., Yee, L., Field, E., McConnell, M., & Smith, H. (2024). *Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report*. McKinsey & Company. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-2024>
- Lemos, M. C. D. A. M. (2025). Desigualdade salarial entre homens e mulheres no Brasil: a Lei 14.611/2023 e os seus primeiros resultados. *Noticias CIELO*, (2), 3. [https://www.cielolaboral.com/wpcontent/uploads/2025/02/monteiro\\_noticias\\_cielo\\_n2\\_025.pdf](https://www.cielolaboral.com/wpcontent/uploads/2025/02/monteiro_noticias_cielo_n2_025.pdf)

- Lins, A. M. F. C., Fraga, M. de A., & Lelis, H. R. (2025). DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 11(3), 509–523. <https://doi.org/10.51891/rease.v11i3.18338>
- Litvak, M. (2024). Transformando o ambiente corporativo com a diversidade etária. *GV-EXECUTIVO*, 23(2), e91197. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n2.2024.91197>
- Matos, A. L. O. (2024). Entre o Silêncio e as Oportunidades: Surdez, Ensino e Mercado de Trabalho. *Revista Científica FESA*, 3(17), 3–18. <https://doi.org/10.56069/26760428.2024.425>
- Ministério do Trabalho e Emprego. (2024). *Novo CAGED* - Governo Federal. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/novo-caged/novo-caged-2024/fevereiro>
- Moraes, E. L. de, & Conceição da Silva, L. I. (2019). Feminismo negro e a interseccionalidade de gênero, raça e classe. *Cadernos De Estudos Sociais E Políticos*, 7(13), 58–75. <https://doi.org/10.12957/cesp.2017.32989>
- Morales, M., Marcén, M. (2024). The effect of gender norms on gender-based sorting across occupations. *Review of Economics of the Household*. 22, 831–864 (2024). DOI <https://doi.org/10.1007/s11150-023-09683-5>
- Nelson, T. D (2016). Promovendo o envelhecimento saudável confrontando o preconceito etário. *Psicólogo Americano*, 71 (4), 276.
- Nelson, T. D. (2019). Reducing Ageism: Which Interventions Work? *American journal of public health*, 109(8), 1066–1067. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305195>
- Nicholson, L. (2000). Interpretando o gênero. *Revista Estudos Feministas*, 08(02), 09-41. [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104026x2000000200002&lng=pt&tlng=pt](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104026x2000000200002&lng=pt&tlng=pt).
- Nóbrega, T. P. D. (2008). Corpo, percepção e conhecimento em Merleau-Ponty. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 13, 141-148 <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2008000200006>
- Oliveira, K. D. S. (2024). CONSTRUÇÃO SOCIAL DA IDENTIDADE DE GÊNERO: REFLEXÕES SOBRE INFLUÊNCIAS CULTURAIS E HISTÓRICAS. In *EDUCAÇÃO, VIOLÊNCIA, EXCLUSÃO E PROMOÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA ANÁLISE E REFLEXÃO SOBRE A COMUNIDADE LGBTQIAPN NO BRASIL* (Vol. 1, pp. 26-37). (“EDUCAÇÃO, VIOLÊNCIA, EXCLUSÃO E PROMOÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA ...”) Editora Científica Digital. <https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/construcao-social-da-identidade-de-genero-reflexoes-sobre-influencias-culturais-e-historicas>.
- ONU BR – Nações Unidas no Brasil. A Agenda 2030. (2015). Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>.
- ONU BR – Nações Unidas no Brasil Discriminação por idade é um desafio global, afirma relatório da ONU (2021) <https://brasil.un.org/pt-br/122677->

[discrimina%C3%A7%C3%A3o-por-idade-%C3%A9-um-desafio-global-afirma-relat%C3%B3rio-da-onu](#)

ONU-BR      Perspectiva      Global      Reportagens      Humanas      (2025)  
<https://news.un.org/pt/story/2025/10/1851126>

ONU-BR      (2022)      -      Perspectiva      Global      Reportagens      Humanas  
<https://news.un.org/pt/story/2022/10/1803067>

Poltronieri, C. D. F., Costa, D. G. S., Costa, J. S., & Soares, N. (2015). Os desafios da construção da intergeracionalidade no tempo do capital. *Rev. Kairós (Online)*, 289-309. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-982162>

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, (2013). Disponível em: [https://books.google.com.br/books/about/Metodologia do Trabalho Cient%C3%ADfico M%C3%A9t.html?hl=pt-BR&id=zUDsAQAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_M%C3%A9t.html?hl=pt-BR&id=zUDsAQAAQBAJ&redir_esc=y).

RASSEAM, Relatório anual socioeconômico da mulher: RASEAM / Ministério das Mulheres, Observatório Brasil da Igualdade de Gênero. -- Ano 7 (2025) -. – Brasília: Observatório Brasil da Igualdade de Gênero/Mulheres, 2025

Rego, E. J. do, Sampaio, D. C., Sampaio, V. N. de B. M., Nascimento, J. A. S. do, Moura, E. G. A., Santos, J. K. de O., Sereno, M. L., & Duarte, R. da C. (2025). Assédio moral e sexual no ambiente do trabalho: aspectos jurídicos e prevenção. *Caderno Pedagógico*, 22(1), e13353. <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n1-150>

Relatório de Transparência Salarial (2025) <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/ptbr/noticias-e-conteudo/2025/abril/30-relatorio-de-transparencia-salarial-mulheres-recebem-20-9-a-menos-do-que-os-homens>

Rodrigues, F. A. (2023). Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 31, e82532. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2023v31n182532>

Rossini Neto, M. J., Alves Rezende, M. C. R., Limírio, J. P. J. de O., Dalben, A. C., Alves Rezende, M. I. R., Pescinini-Salzedas, L. M., ... Salzedas, L. M. P. (2020). Estereótipos sobre os idosos: o papel da Universidade na redução do ageísmo. *ARCHIVES OF HEALTH INVESTIGATION*, 9(1). <https://doi.org/10.21270/archi.v9i1.5098>

Santana, J. C. de, Silva Neto, L. M. da, Santos, J. da S. R., Fhon, J. R. S., & Lima, F. M. de. (2024). Factors associated with ageism: integrative review. *Concilium*, 24( 3), [16]-33. doi:10.53660/CLM-2799-24C14

Santos, FM de A., Nilo, S., & Nunes, S. (2025). Empregabilidade Geracional. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, 11 (6), e80343. <https://doi.org/10.34117/bjdv11n6-037>

Schmitz, ED, Schmitz, NVDS e Doll, J. (2022). A experiência do envelhecimento no ambiente de trabalho contemporâneo: a voz dos trabalhadores. *Quaestio Iuris: Revista do Programa*

de Pós-Graduação em Direito da Uerj. Rio de Janeiro, RJ. Vol. 15, n. 3 (2022), pág. 1661-1685 <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/290928>.

Schneider, D. A., Fritz, M., & Goes, E. C. (2024). Gestão da diversidade: o etarismo no mercado de trabalho. *Caderno Acadêmico Unina De Tecnologia, Sociedade E Negócios*, 1(2). <https://doi.org/10.51399/cau-tsn.v1i2.66>.

Scott, J. W., & Urso, G. S. (2021). Gênero. *Albuquerque (online)*, 13(26), 177-186. <https://doi.org/10.46401/ardh.2021.v13.14704>: Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/AlbRHis/article/view/14704>

Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). A pesquisa científica. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf>

Soler, M. S., Vasconcelos, E.F., & da Silva, D.M. (2024). Violência contra a mulher no ambiente laboral. *Prometeica. Prometeica - Revista De Filosofia Y Ciencias*, 29, 365-378. <https://doi.org/10.34024/prometeica.2024.29.16277>

Souza Tavares, L., Araújo de Andrade Farias, C. E., do Nascimento Rodrigues, D., Reis Guimarães Andrade, J., & Barreto Andrade, I. C. (2025). Liderança intergeracional e reprogramação cultural: abordagem para coesão e aprendizagem organizacional em contextos multigeracionais. *Caderno De Graduação - Ciências Humanas E Sociais - UNIT - SERGIPE*, 9(2), 57-75. <https://doi.org/10.17564/2316-3143.2025v9n2p57-75>

Stelzer, J; G. Kyrillos. M., (2021) Inclusão da Interseccionalidade no âmbito dos Direitos Humanos; Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdp/a/ccVJTdKcSWtVxdpmVPjkwZx/?>

Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2020). Ageing in organizations: A view of R professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. (“Ageing in organizations”) *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127-142. <https://www.scielo.br/j/rmj/a/wb3FCGgkZ3MfDMb5Qpd8rBB/>

Tozoni-Reis, M. F. C. (2009). Metodologia da Pesquisa.2. ed. Curitiba: IESDE.

Trevisan, L. N., Dutra, J. S., & Veloso, E. F. R. (2022). Fatores de Exclusão. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(1), 1-4. [Editorial - Fatores de Exclusão | Revista de Carreiras e Pessoas](https://doi.org/10.11606/1807-0107.2022v12n1p01-04)

Vares, S. F. de. (2021). Os fatos e as coisas: émile durkheim e a controversa noção de fato social. *Revista Ciências Sociais Em Perspectiva*, 16(30), 22-38. <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v16i30.11866>

Vieira, C. E. C. (2023). Violência no trabalho: dimensões estruturais e interseccionais. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 48, edcinq2. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/24922pt2023v48edcinq2>

Vigoya, M. V. (2016). La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación. *Debate feminista*, 52, 1-17.

- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16, n. 2, p. 241–273, 2015. DOI: 10.13058/raep. 2015.v16n2.238. <https://www.redalyc.org/pdf/5335/533556754005.pdf>
- Zortéa, L. H., Kunimi, S. P., & Medeiros, T. R. de. (2025). Envelhecimento saudável, o que a demografia aponta?. *Journal Archives of Health*, 6(4), e3395. <https://doi.org/10.46919/archv6n4espec-16345>

## **Anexos**

Anexo 1: Projeto de Protocolo de Pesquisa

Anexo 2: Comprovante de Envio de Projeto para o Comitê de Ética

Anexo 3: Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética

## Apêndices

Apêndice 1: Questionário de Entrevista Semiestruturado para Trabalhadores

Apêndice 2: Questionário de Entrevista Semiestruturado para Profissionais de Gestão de Recursos Humanos

Apêndice 3: Questionário de Entrevista Semiestruturado para Consultorias de Recolocação

Apêndice 4: Cronograma

### Apêndice 1 – Questionário de Entrevista para trabalhadores

1. Qual sua geração?
  - Baby Boomers:** nascidos (as) entre 1946 e 1964
  - Geração X:** nascidos (as) entre 1965 e 1980
  - Geração Y ou Millenials:** nascidos (as) entre 1981 e 1996
  - Geração Z:** nascidos (as) entre 1997 e 2010
  
2. Qual o seu gênero?
  - Masculino
  - Feminino
  - Outros
  
3. Atualmente, você está trabalhando?
  - Sim, estou trabalhando, prosseguir questionário respondendo sobre minha empresa atual
  - Não, mas já trabalhei, prosseguir questionário pensando na empresa que mais tempo trabalhei
  - Não, nunca trabalhei, finalizar questionário.

**Nas afirmações 4 e 5, responda utilizando a escala abaixo:**

**1 Discordo totalmente**

**2 Discordo parcialmente**

**3 Nem concordo, nem discordo**

**4 Concordo parcialmente**

**5 Concordo totalmente**

4. Na minha empresa é possível perceber práticas ou políticas de inclusão de contratação de pessoas com mais de 50 anos de idade (50+).

1     2     3     4     5

1 Discordo totalmente 2 Discordo parcialmente 3 Nem concordo, nem discordo 4 Concordo parcial 5 Concordo totalmente

5. Na minha empresa é possível perceber práticas ou políticas de diversidade, equidade e inclusão.

1     2     3     4     5

1 Discordo totalmente 2 Discordo parcialmente 3 Nem concordo, nem discordo 4 Concordo parcial 5 Concordo totalmente

**Nas afirmações 6 e 7 responda utilizando a escala abaixo:**

**1 Nunca**

**2 Raramente**

**3 Ocasionalmente**

**4 Frequentemente**

**5 Muito frequentemente**

6. Eu já me senti discriminado (a) por causa de minha idade no ambiente de trabalho.

1     2     3     4     5

1 Nunca 2 Raramente 3 Ocasionalmente 4 Frequentemente 5 Muito frequentemente

7. Eu já me senti discriminado (a) por causa do meu gênero no ambiente de trabalho.

1     2     3     4     5

1 Nunca 2 Raramente 3 Ocasionalmente 4 Frequentemente 5 Muito frequentemente

8. Como você se relaciona com os colegas de trabalho independentemente do cargo ocupado que possuem mais de 50 anos de idade?

com desdém

de forma indiferente

de igual para igual

de maneira respeitosa

como um mestre/admiração

9. No seu ambiente de trabalho, como você enxerga os colegas de trabalho que possuem entre 31 e 49 anos de idade?
- com desdém
  - de forma indiferente
  - de igual para igual
  - de maneira respeitosa
  - como um mestre/admiração
10. No seu ambiente de trabalho, como você enxerga os colegas de trabalho que possuem menos de 30 anos de idade?
- com desdém
  - de forma indiferente
  - de igual para igual
  - de maneira respeitosa
  - como um mestre/admiração

**Nas afirmações 11, 12 e 13 responda utilizando a escala abaixo:**

**1 Nunca**

**2 Raramente**

**3 Ocasionalmente**

**4 Frequentemente**

**5 Muito frequentemente**

11. Eu percebo que o ambiente de trabalho é favorável, existe troca de experiências/conhecimento com colegas independentemente das idades e de gênero dos trabalhadores.
- 1     2     3     4     5
- 1 Nunca 2 Raramente 3 Ocasionalmente 4 Frequentemente 5 Muito frequentemente
12. Na minha empresa é costume desligar/demitir pessoas com idade acima de 50 anos, dando preferência para contratação de pessoas mais jovens.
- 1     2     3     4     5

1 Nunca 2 Raramente 3 Ocasionalmente 4 Frequentemente 5 Muito frequentemente

**13.** A minha empresa costuma reter no emprego, pessoas com idade acima de 50 anos.

1     2     3     4     5

1 Nunca 2 Raramente 3 Ocasionalmente 4 Frequentemente 5 Muito frequentemente

**Nas afirmações de 14 a 16 responda utilizando a escala abaixo:**

**1 Discordo totalmente**

**2 Discordo parcialmente**

**3 Nem concordo, nem discordo**

**4 Concordo parcialmente**

**5 Concordo totalmente**

**14.** Na sua empresa existe alguma política de incentivo a contratação de mulheres, de forma clara?

1     2     3     4     5

1 Discordo totalmente 2 Discordo parcialmente 3 Nem concordo, nem discordo 4 Concordo parcial 5 Concordo totalmente

**15.** A sua empresa possui alguma política/critério de igualdade de remuneração para mulheres e homens?

1     2     3     4     5

1 Discordo totalmente 2 Discordo parcialmente 3 Nem concordo, nem discordo 4 Concordo parcial 5 Concordo totalmente

**16.** Na sua opinião, as oportunidades de promoção na sua empresa, são igualitárias entre mulheres e homens?

1     2     3     4     5

1 Discordo totalmente 2 Discordo parcialmente 3 Nem concordo, nem discordo 4 Concordo parcial 5 Concordo totalmente

**17.** Alguma vez, você já enfrentou alguma dificuldade de se recolocar profissionalmente?

Qual o motivo?

idade

experiência

gênero

- formação
- outros motivos

## **Apêndice 2 – Questionário de Entrevista para Profissionais de Gestão de Recursos Humanos**

- 1) Quantos trabalhadores tem a sua empresa aproximadamente:
  - 1 a 50 trabalhadores
  - 51 a 200 trabalhadores
  - 201 a 500 trabalhadores
  - Acima de 501 trabalhadores
  
- 2) A sua empresa é:
  - Nacional
  - Multinacional
  
- 3) Qual é a receita da sua empresa aproximadamente:
  - R\$ 0 a R\$ 480.000
  - R\$ 481.000 a R\$ 1.200.000
  - R\$ 1.201.000 a R\$ 6.000.000
  - R\$ Acima de R\$ 6.001.000
  
- 4) A sua empresa possui políticas para contratação de pessoas com mais de 50 anos?  
Sim, quais e de que forma?
  - SIM – Quais e de que forma: \_\_\_\_\_
  - NÃO
  
- 5) A sua empresa possui políticas ou atitudes para diversidade, equidade e inclusão? Se  
Sim, quais e de que forma?
  - SIM – Quais e de que forma: \_\_\_\_\_
  - NÃO

- 6) Diante do envelhecimento da população, a sua empresa pretende rever/apoiar ou promover políticas para minimizar o preconceito etário?
- SIM – Quais e de que forma: \_\_\_\_\_
- NÃO
- 7) A sua empresa possui políticas ou atitudes para a diversidade de gênero?
- SIM – Cite quais: \_\_\_\_\_
- NÃO
- 8) A sua empresa está atenta as mudanças sociais, de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável globais ou ESG - Ambiental, Social e Governança, ou de modo geral, existe alguma preocupação com os impactos globais?
- SIM, estamos preocupados com as mudanças sociais, de acordo com os ODS e/ou ESG e preocupações com os impactos globais
- NÃO
- 9) Como o Departamento de Recursos Humanos da sua empresa contribui para tornar o ambiente de trabalho diverso, igualitário e inclusivo? (podendo incluir mais de uma alternativa)
- 1  Recrutamento e Seleção Inclusivos (desenvolvimento de políticas de contratação para aumentar a diversidade)
- 2  Sensibilização e Treinamento (promoção de palestras, programas de conscientização para abordar os temas de preconceitos estereótipos e discriminação e treinamento da equipe do RH)
- 3  Práticas de Trabalho Flexíveis (opções de horários flexíveis e trabalho remoto para atender as necessidades, para promover um ambiente mais equitativo)
- 4  Acessibilidade (garantir que as instalações e tecnologias da empresa sejam eficientes na promoção da acessibilidade nas diversas deficiências.
- 5  Cultura e Comunicação (criar canais de comunicação abertos para diálogos para melhorias e promoção de readequação da cultura, para que comportamentos inadequados e discriminatórios não sejam tolerados.
- 6  outros \_\_\_\_\_

10) Na sua empresa existe alguma política definida de benefícios ou ação ou atitude para valorização para trabalhadores com idade de 50+?

- SIM existe, de forma clara e com percepção dos trabalhadores
- SIM existe, mas **não** existe clareza e percepção dos trabalhadores
- SIM existe, mas talvez exista clareza e percepção pelos trabalhadores
- NÃO, não existe política definida de benefícios ou ação/atitude para valorização de trabalhadores com idade 50+

11) Na sua empresa existe alguma política de incentivo a contratação de mulheres, de forma clara?

- SIM existe, de forma clara e com percepção dos trabalhadores
- SIM existe, mas **não** existe clareza e percepção dos trabalhadores
- SIM existe, mas talvez exista clareza e percepção pelos trabalhadores
- NÃO, não existe políticas de incentivo de contratação de mulheres

12) Como conscientizar lideranças da importância da diversidade de gênero e diversidade etária para suas equipes?

- Demonstrando o valor da diversidade para o negócio (apresentação de dados e estudo de casos e estabelecimento de métricas)
- Investimentos em educação e capacitação das lideranças (treinamento de conscientização e empatia, desenvolvimento de líderes diversos)
- Promoção de uma cultura inclusiva e equitativa (criação de ambiente seguro, rodas de conversas, implementações de políticas de inclusão como, recrutamento e seleção, mentorias, flexibilidade e equilíbrio de vida e trabalho)
- Comunicação dos novos valores de diversidade e inclusão (comunicação interna clara e direta e promoção de troca de ideais entre trabalhadores, por meio de dinâmicas, workshops e palestras)

13) Como a empresa enxerga os **benefícios** de possuir pessoas mais velhas nas equipes de trabalho? (podendo incluir mais de uma alternativa)

- 1 ( ) soluções de problemas
- 2 ( ) comprometimento
- 3 ( ) experiência profissional
- 4 ( ) capacidade de pregar a cultura organizacional
- 5 ( ) transferência de conhecimento aos mais jovens
- 6 ( ) outros \_\_\_\_\_

14) Como a empresa enxerga as **barreiras** de possuir pessoas mais velhas nas equipes de trabalho? (podendo incluir mais de uma alternativa)

- 1 ( ) falta de flexibilidade para mudanças
- 2 ( ) dificuldades tecnológicas
- 3 ( ) dificuldades em se atualizar as novas exigências
- 4 ( ) acomodação
- 5 ( ) dificuldade de aceitar um jovem como chefe
- 6 ( ) outros \_\_\_\_\_

### **Apêndice 3 – Questionário de Entrevista para Consultorias de Recolocação**

- 1) Nos processos seletivos solicitados pelas empresas, existe alguma observação ou sugestão sobre a idade do(a) candidato(a)?
- 2) Nos processos seletivos solicitados pelas empresas, existe alguma observação ou sugestão de gênero?
- 3) Como as empresas tratam a questão: Ter experiência anterior e ao mesmo tempo a idade do candidato?
- 4) Nas escolhas das empresas, você percebe algum viés (\*) sobre gênero e idade?

*\*viés de idade: Etarismo*

*\*viés de gênero: segregação ocupacional, disparidade salarial, avaliações de desempenho, afinidades/similaridade/tendências*

- 5) No seu ponto de vista, quais são as maiores dificuldades que profissionais do sexo feminino, com mais de 50 anos de idade, encontram na busca por recolocação profissional?
- 6) No seu ponto de vista, quais são as maiores dificuldades que profissionais do sexo masculino, com mais de 50 anos de idade, encontram na busca por recolocação profissional?
- 7) Quais as principais dificuldades nos processos de seletivos/contratações que você observa no cenário profissional atual, no âmbito geral, para todas as idades?
- 8) Olhando para o envelhecimento populacional, que novas tendências e oportunidades você prevê que surgirão no mercado de trabalho nos próximos anos?

#### **Apêndice 4 – TCLE**

##### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa intitulada **ETARISMO E GÊNERO: UMA ANÁLISE INTERSECCIONAL NA PERSPECTIVA DA DIMENSÃO SOCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**, sob a responsabilidade de **ALINE DO NASCIMENTO SILVA** sob a orientação do professor Doutor **PAULO ROMARO**.

**JUSTIFICATIVA:** Compreender o envelhecimento da população e a necessidade de promover um ambiente de trabalho que abarque uma maior amplitude etária dos colaboradores é fundamental para propor e disseminar uma cultura mais inclusiva e igualitária. Além disso, será cada vez mais necessário reter os talentos femininos por mais tempo nas organizações, já que de modo geral são mais bem formados e têm uma expectativa de vida maior.

**OBJETIVO(S) DA PESQUISA:** Analisar as percepções e dificuldades dos colaboradores sobre as ações de conscientização, das práticas de preconceito etário e de gênero nas organizações, em contraponto com as preocupações e políticas desenvolvidas pelas áreas de recursos humanos das organizações e empresas de recolocação profissional. Através dos achados, com a conscientização e sugestão de práticas de maior sociabilidade nas empresas, contribuindo para implementar práticas sociais que promovam a diversidade geracional e de gênero.

**PROCEDIMENTOS:** A pesquisa será realizada através de entrevistas em grupo focal com atores (Trabalhadores, Departamento de Recursos Humanos e Consultorias de Recolocação profissional), baseando-se na metodologia triangular, tratando as diferentes dimensões de tempo, de espaço e de nível analítico. Através de link digital. A: <https://pt.surveymonkey.com/r/WSMQ33P> B: <https://pt.surveymonkey.com/r/WSLHMCS> C: <https://pt.surveymonkey.com/r/XHPR7R9>

**DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA:** A pesquisa será realizada na Cidade de São Paulo/SP e levará cerca de 15 minutos para responder o questionário.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** Esta pesquisa oferece grau mínimo de risco, não possuindo nenhuma espécie riscos físicos, psicológicos e ou emocionais, com garantia de sigilo e de privacidade, ficando livre de qualquer desconforto, exposição, situação vexatória a fim evitar e/ou reduzir efeitos e condições adversas que possam causar qualquer dano ao participante. Serão tomadas providências e cautelas para o controle de autorização da participação serão através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Considerando o disposto na Resolução CNS 466/12 dispõe em seu item V: “Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados”.

**BENEFÍCIOS:** A sua participação na pesquisa proporcionará muitas contribuições para esclarecer opiniões, e atitudes, na busca por melhoramento e progresso no entendimento sobre o tema etarismo e gênero, com o propósito de contribuir e apresentar perspectivas proveitosas e oportunas.

**ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA:** Será garantido o acompanhamento e assistência a todos os participantes. Considerando benefícios e acompanhamentos posteriores ao encerramento e/ou à interrupção da pesquisa. A assistência imediata e integral gratuita por danos decorrentes da pesquisa também está garantido, com integral ressarcimento do dano causado.

**GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DE CONSENTIMENTO:** Você não é obrigado (a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento, sem que seja penalizado ou que tenha prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, você não será mais contatado (a) pelos pesquisadores.

**GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE:** Está garantido pela pesquisadora o comprometimento em resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive depois de finalizada e publicada. As informações e gravações coletadas serão armazenadas e tratadas para posterior descarte.

**GARANTIA DE RESSARCIMENTO FINANCEIRO:** A pesquisa **não** gera nenhum tipo de cobrança ou despesa, pela razão de sua participação voluntária.

**ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS:** Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, você poderá contatar a pesquisadora **ALINE DO NASCIMENTO SILVA** no telefone (11)9.8115-3990, ou por e-mail [alinenasc26@hotmail.com](mailto:alinenasc26@hotmail.com). Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da PUC-SP na Rua: Rua Ministro Godói, 969 – Sala 63-C (Andar Térreo do E.R.B.M.) - Perdizes - São Paulo/SP - CEP 05015- 001 Fone (Fax): (11) 3670-8466 e e-mail: [cometica@pucsp.br](mailto:cometica@pucsp.br). Horário de atendimento do CEP ao Público: *Das 11h00 às 13h00 de 2ª a 4ª feira e das 15h30 às 17h00 de 5ª e 6ª feira.* De acordo com a Resolução nº 466/12 da CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) e Regimento dos Comitês de Ética em Pesquisa da PUC-SP, "toda pesquisa que, individual ou coletivamente, envolva o ser humano, de forma direta ou indireta, em sua totalidade ou em partes dele, incluindo o manejo de informações ou materiais", devem ser submetidas à apreciação e acompanhamento do CEP.

Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo (a) pesquisador (a) principal ou seu representante, rubricada em todas as páginas. São Paulo, 30 de agosto de 2025.

---

Participante da pesquisa/Responsável legal

Na qualidade de pesquisadora responsável pela pesquisa **ETARISMO E GÊNERO: UMA ANÁLISE INTERSECCIONAL NA PERSPECTIVA DA DIMENSÃO SOCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**, eu, **ALINE DO NASCIMENTO SILVA**, declaro ter cumprido as exigências do(s) item(s) IV.3 e IV.4 (se pertinente), da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

---

Pesquisadora

**ALINE DO NASCIMENTO SILVA**

## Apêndice 4 – Cronograma

<b>Atividades</b>	<b>Datas Execução</b>	<b>Realização</b>
Análise/Decisão Tema	mar./24	X
Primeiras pesquisas bibliográficas	abr./24	X
Pesquisas Bibliográficas	mai./24	X
Pesquisas Bibliográficas/Treino Escrita	jun./24	X
Treino de escrita	jul./24	X
Montagem Relato de pesquisa para VI SimPEAd	ago./24	X
Escrever Artigo Científico sobre o tema	nov./24	X
Projeto de Pesquisa – Disciplina de Metodologia	dez/24	X
Montar estado da arte – Aprofundar Leituras	jan./24	X
Montar Roteiro 1 e 2	fev./25	X
Aprofundar pesquisa autores e melhorar o que já foi escrito	mar. jun/ jul/25	X
Redação de Capítulos e melhora da Fundamentação teórica	mai.jun/jul/25	X
Submissão Comitê de Ética	set./25	X
Montagem Relato de pesquisa para VII SimPEAd	set./25	X
Revisão da formatação	ago./25	X
Montagem dos questionários	ago/25	X
Aplicação pesquisas	out/25	X
Compilação dos dados	nov./25	X
Análises dos resultados das pesquisas	nov./25	X
Releitura de Fundamentação Teórica	nov./25	X
Discussão dos resultados	dez./25	X
Considerações finais	dez./25	X
Revisão final	dez./25	X
Qualificação	nov./25	X
Depósito	jan./26	X
Defesa/Apresentação	mai./26	

Fonte: Autora