



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

THAYSSA NASCIMENTO DE ARAUJO

**IMPACTO DO ETARISMO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: desafios e
estratégias para a inclusão etária nas organizações**

TERESINA

2025

THAYSSA NASCIMENTO DE ARAUJO

IMPACTO DO ETARISMO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: desafios e
estratégias para a inclusão etária nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção do
diploma do Curso de Gestão de Recursos Humanos do
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Piauí, Campus Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha Lima

TERESINA

2025

IMPACTO DO ETARISMO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: desafios e estratégias para a inclusão etária nas organizações

Thayssa Nascimento de Araujo¹

Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

O etarismo, definido como discriminação baseada na idade, representa um desafio relevante para a gestão de recursos humanos (GRH) em um cenário organizacional caracterizado por demandas crescentes por diversidade e inclusão. Este estudo, fundamentado em uma revisão narrativa da literatura, tem como objetivo analisar os impactos do etarismo na gestão de pessoas e propor estratégias para promover a igualdade geracional. A pesquisa baseou-se em critérios rigorosos de inclusão e exclusão de artigos científicos, resultando na análise de seis estudos que abordam o tema sob diferentes perspectivas. Os resultados indicam que o etarismo limita oportunidades de desenvolvimento profissional para trabalhadores mais velhos, além de comprometer a inovação e a coesão das equipes. Foram identificadas estratégias organizacionais eficazes, como políticas inclusivas, programas de mentoria intergeracional e treinamentos para reduzir vieses inconscientes. Conclui-se que a valorização da diversidade etária contribui para a criação de ambientes organizacionais mais inclusivos, promovendo inovação, bem-estar e produtividade. Apesar das contribuições teóricas significativas, a ausência de dados empíricos destaca a necessidade de estudos futuros que examinem como práticas de gestão inclusivas impactam diretamente o desempenho organizacional. Este trabalho reforça a relevância da diversidade geracional como um diferencial estratégico para organizações que buscam maior competitividade e sustentabilidade em mercados cada vez mais dinâmicos.

Palavras-chave: Etarismo; Gestão de recursos humanos; Diversidade etária; Inclusão organizacional; Estratégias de diversidade.

ABSTRACT

Ageism, defined as discrimination based on age, represents a significant challenge for human resource management (HRM) in an organizational context increasingly focused on diversity and inclusion. This study, based on a narrative literature review, aims to analyze the impacts of ageism on people management and propose strategies to promote generational equality. The research applied rigorous inclusion and exclusion criteria for scientific articles, resulting in the analysis of six studies addressing the topic from different perspectives. The results indicate that ageism limits professional development opportunities for older workers, while also compromising innovation and team cohesion. Effective organizational strategies were identified, including inclusive policies, intergenerational mentoring programs, and unconscious bias training. The study concludes that valuing age diversity contributes to creating more inclusive organizational environments, fostering innovation, well-being, and productivity. Despite significant theoretical contributions, the absence of empirical data underscores the need for future studies to examine how inclusive management practices directly impact

¹ Graduanda do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: thayssanaraujo@gmail.com.

² Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual pela UFS. Professor do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

organizational performance. This study highlights the importance of generational diversity as a strategic differentiator for organizations aiming to enhance competitiveness and sustainability in increasingly dynamic markets.

Keywords: Ageism; Human resource management; Age diversity; Organizational inclusion; Diversity strategies

Data de aprovação: 31/01/2025

1 INTRODUÇÃO

O etarismo nas organizações, marcado pela discriminação baseada na idade, é uma questão crítica no atual ambiente corporativo. Essa prática ameaça os princípios de equidade e inclusão, além de comprometer a eficácia organizacional e a coesão das equipes. Pesquisadores apontam que o preconceito etário reflete tensões sociais mais amplas e pode se manifestar em processos de recrutamento, promoções e desenvolvimento profissional, resultando em práticas que favorecem determinadas faixas etárias em detrimento de outras. Estudos sugerem que esse viés limita o potencial de uma força de trabalho diversificada, prejudicando a inovação e o desempenho das organizações (Achenbaum, 2009; Posthuma; Campion, 2009).

No contexto global, o envelhecimento populacional e as rápidas mudanças tecnológicas intensificam os desafios do etarismo nas organizações. Em um cenário em que as empresas buscam se manter competitivas e dinâmicas, muitas vezes prevalece a preferência por uma força de trabalho jovem, em detrimento da valorização da experiência acumulada pelos trabalhadores mais velhos (Kuehne, 2015). Essa tendência ignora o potencial transformador que a diversidade etária pode oferecer e contribui para a marginalização de profissionais experientes, dificultando sua reintegração ou permanência no mercado de trabalho.

Embora a diversidade e a inclusão sejam frequentemente destacadas em discursos corporativos, as práticas organizacionais nem sempre refletem um compromisso genuíno com a integração etária. A crítica às políticas de gestão revela lacunas significativas no tratamento equitativo de diferentes gerações. Essas práticas podem afetar negativamente a moral, a satisfação e o comprometimento dos funcionários, além de limitar a capacidade das organizações de inovar e se adaptar a um mercado em constante evolução (Cunningham; MacGregor, 2017).

Diante desse cenário, o etarismo emerge como um desafio multifacetado, com impacto direto sobre a gestão de recursos humanos. Ele se manifesta desde os processos de recrutamento e seleção até o desenvolvimento e a retenção de talentos. Estudos mostram que profissionais mais velhos enfrentam barreiras para conquistar novas oportunidades, mesmo quando possuem habilidades e experiências compatíveis com as exigências do cargo. Além disso, a discriminação etária pode reduzir a motivação e a lealdade desses trabalhadores, gerando maior rotatividade e afetando a sustentabilidade organizacional (Cavanaugh, 2020).

A partir dessa problemática, surge a questão norteadora: *Qual é o impacto do etarismo nos processos de gestão de recursos humanos nas organizações?* Essa pesquisa busca explorar e avaliar como o etarismo influencia as práticas de gestão de pessoas e investigar formas de mitigar seus efeitos por meio de abordagens inclusivas e equitativas. Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar o impacto do etarismo na gestão de recursos humanos, identificando estratégias para promover a igualdade geracional nas empresas.

Para alcançar esse objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: (1) caracterizar os principais tipos de etarismo prevalentes em diferentes contextos sociais; (2) avaliar o impacto do etarismo nas oportunidades de desenvolvimento profissional e avanço na carreira, com destaque para sua influência na distribuição de projetos, responsabilidades e promoções; e (3) identificar estratégias organizacionais voltadas para o combate ao etarismo e

a promoção da igualdade geracional, enfatizando práticas bem-sucedidas e os desafios enfrentados na criação de ambientes de trabalho inclusivos para todas as faixas etárias.

A relevância desta pesquisa está em sua contribuição para preencher lacunas existentes no campo da gestão de recursos humanos, ao propor práticas que favoreçam a integração de trabalhadores de todas as idades. Ao abordar a discriminação etária, espera-se oferecer subsídios para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, que valorizem a diversidade etária como um diferencial estratégico para inovação e desempenho organizacional.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Na primeira, são apresentados o tema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda seção abrange o referencial teórico, com discussões sobre gestão de pessoas, etarismo nas organizações e o contexto social dessa problemática. Na terceira seção, são descritos os métodos utilizados para a condução da pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados e discussões, seguidos pela quinta seção, onde são expostas as considerações finais, buscando responder à questão norteadora e destacar as contribuições do estudo.

O enfrentamento do etarismo exige ações estratégicas que garantam justiça e equidade no ambiente corporativo. Essa pesquisa se propõe a contribuir para esse debate, evidenciando práticas capazes de transformar o local de trabalho em um espaço inclusivo para todas as gerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas: conceitos e processos

As pessoas desempenham um papel indispensável e estratégico nas organizações. A partir da década de 1990, observou-se um crescente interesse acadêmico pela gestão de pessoas, assim como pelos resultados obtidos por meio de suas práticas nas empresas e no desenvolvimento de funcionários (Knies; Leisink; Schoot, 2020). Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017) defendem o uso do termo "gestão de pessoas" por enfatizar a valorização da dimensão humana, considerando as estratégias específicas de cada organização. Essa abordagem estratégica surgiu da percepção de que práticas eficazes de gestão de pessoas são fundamentais para desenvolver equipes proativas e inovadoras, capazes de alcançar vantagens competitivas (Boxall; Purcell, 2008; Ulrich, 1998). Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) destacam ainda que as inovações gerenciais proporcionam melhorias em práticas organizacionais, aumentando sua eficácia e sustentando a gestão como um todo.

A crescente competitividade e as transformações no ambiente de negócios reforçam a importância da gestão de pessoas como parte integrante da estratégia organizacional. Isso exige a criação de práticas e políticas que respondam de forma eficaz às dificuldades enfrentadas pelas empresas. Nesse contexto, a gestão de pessoas torna-se um diferencial competitivo (Ashton; Haffenden; Lambert, 2004; Boxall; Purcell, 2003; Ulrich, 1998).

A gestão de pessoas é definida por Chiavenato (2020) como um conjunto de práticas, políticas e processos integrados que têm como objetivo atrair, desenvolver, motivar e reter talentos nas organizações, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório. Trata-se de uma abordagem estratégica que reconhece os colaboradores como ativos fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, considerando suas necessidades, expectativas e potencialidades. Além disso, a gestão de pessoas enfatiza a importância de equilibrar os interesses individuais e organizacionais, garantindo o desenvolvimento humano e o sucesso empresarial.

Ainda de acordo com Chiavenato (2020), os subprocessos de gestão de pessoas englobam diversas atividades inter-relacionadas que visam atrair, desenvolver, motivar e reter

talentos nas organizações. Esses subprocessos incluem a provisão de pessoas, que trata do recrutamento e seleção, visando atrair candidatos qualificados para atender às necessidades organizacionais. Em seguida, há a aplicação de pessoas, que envolve a alocação dos colaboradores em posições adequadas, conforme suas habilidades e competências, além de gerir as atividades realizadas. Esse processo é complementado pelo desenvolvimento de pessoas, que foca no treinamento e na capacitação contínua, garantindo que os colaboradores adquiram conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente de suas funções (Parolin; Albuquerque, 2009; Mascarenhas; Manzini, 2008).

Outro aspecto relevante é a manutenção de pessoas, que compreende ações voltadas para a motivação, a satisfação e o bem-estar dos funcionários, incluindo políticas de benefícios, planos de carreira e estratégias de retenção. Além disso, o monitoramento de pessoas é um subprocesso essencial, pois permite avaliar o desempenho dos colaboradores por meio de métricas e indicadores, alinhando suas contribuições com os objetivos organizacionais. Por fim, a recompensa de pessoas fecha o ciclo, abrangendo práticas de remuneração e reconhecimento que valorizam os esforços dos funcionários e promovem a meritocracia. Esses subprocessos, de forma integrada, asseguram uma gestão de pessoas eficaz, alinhada aos objetivos estratégicos da organização (Chiavenato, 2020).

De forma geral, a gestão de pessoas contribui para o aprimoramento das habilidades da equipe e da organização como um todo. Considerando as transformações contínuas nos cenários organizacionais, as empresas precisam revisar suas abordagens de gestão, criar estratégias e elaborar planos de ação para atingir seus objetivos. Trata-se de um desafio que demanda investimento de tempo, pesquisa e esforços persistentes para garantir a sustentabilidade da organização a curto e médio prazo (Côrtes; Meneses, 2019; Brandenburg; Haas; Byrom, 2006).

2.2 Etarismo nas organizações: contexto e tipologias

O etarismo, também conhecido como ageísmo, refere-se ao preconceito e à discriminação com base na idade. Introduzido por Butler (1969), o termo descreve inicialmente o preconceito contra pessoas mais velhas, mas posteriormente foi ampliado para abranger qualquer discriminação etária (Loth; Silveira, 2014). Segundo Palmore (2001) e Nelson (2004), o etarismo é considerado o terceiro tipo de discriminação mais comum no Ocidente, destacando sua relevância no contexto social e organizacional.

O aumento no número de idosos no Brasil tem ocorrido de maneira significativa, com projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) indicando um crescimento de 18% na população acima de 60 anos. No entanto, o envelhecimento populacional brasileiro acontece de forma mais acelerada e agressiva em comparação a outros países, o que agrava os desafios relacionados ao etarismo (França et al., 2013). Essa discriminação é particularmente visível nos processos de recrutamento e seleção, onde trabalhadores mais velhos enfrentam barreiras que dificultam sua inclusão no mercado de trabalho (Pereira, 2014).

No ambiente organizacional, o etarismo manifesta-se de diversas formas, podendo ser classificado em três principais tipologias. O etarismo institucional refere-se às práticas discriminatórias nas políticas e normas das empresas, como favorecimento a candidatos mais jovens nos processos seletivos e a falta de oportunidades de desenvolvimento para trabalhadores mais velhos (Nelson, 2009). O etarismo interpessoal está relacionado às interações diretas entre colegas de trabalho, expressando-se por meio de comentários desrespeitosos ou exclusões sociais, o que impacta negativamente o clima organizacional e a saúde mental dos colaboradores (Nelson, 2005). Já o etarismo internalizado ocorre quando os próprios indivíduos assimilam estereótipos negativos relacionados à idade, afetando suas percepções e

comportamentos. Levy (2009) destaca que esses estereótipos internalizados comprometem a autoestima e a saúde mental dos trabalhadores.

Além das tipologias, é importante considerar conceitos associados ao etarismo, como estereótipos de idade e diversidade etária. Os estereótipos etários associam características e comportamentos específicos a determinadas faixas etárias, influenciando práticas discriminatórias e limitando a integração no ambiente organizacional (Cuddy et al., 2015). Por outro lado, a diversidade etária, quando bem trabalhada, pode gerar vantagens competitivas ao reunir uma ampla gama de perspectivas e habilidades (Shore et al., 2011).

Embora o etarismo seja legitimado por crenças e atitudes discriminatórias, Goldani (2010) observa que ele prejudica a inclusão de trabalhadores mais velhos, limitando seu desenvolvimento e até levando a situações como desligamentos ou aposentadorias precoces (Bourry; Oliveira, 2017). Essas práticas comprometem não apenas a autoimagem dos trabalhadores, mas também a capacidade organizacional de valorizar a diversidade geracional (Levy; Macdonald, 2016). Diante disso, a análise das tipologias e dos impactos do etarismo fornece uma base sólida para compreender como as organizações podem superar barreiras etárias e criar ambientes inclusivos e inovadores.

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto sobre o impacto do etarismo nas organizações, foi realizada uma revisão narrativa da literatura, com a finalidade de oferecer uma visão geral e abrangente sobre o campo de pesquisa, destacando as principais contribuições teóricas e lacunas existentes. Essa abordagem é apropriada para compreender como o tema tem sido tratado na literatura e identificar caminhos para futuras investigações.

A pesquisa apresenta uma natureza descritiva, conforme definido por Vergara (2000), que descreve esse tipo de estudo como voltado para a exposição das características de uma população ou fenômeno. Gil (1991) complementa que a pesquisa descritiva está vinculada à observação sistemática e inclui também a análise de atitudes, crenças e opiniões de uma população, tornando-a adequada para o estudo das dinâmicas relacionadas ao etarismo nas organizações.

O tema central deste estudo, etarismo nas organizações, está diretamente relacionado ao impacto dessa discriminação na gestão de recursos humanos. Busca-se analisar como o etarismo influencia as práticas organizacionais e identificar formas de promover a igualdade geracional no ambiente de trabalho. A escolha do tema é justificada pela escassez de estudos recentes que explorem essa problemática de maneira aprofundada, apesar de sua relevância crescente no contexto organizacional.

O conceito de "etarismo" foi introduzido por Butler (1969), pioneiro nos estudos sobre preconceito etário, que destacou a importância de integrar pessoas mais velhas no mercado de trabalho. Considerando a relevância do tema, esta pesquisa se propõe a responder à seguinte questão norteadora: Qual é o impacto do etarismo nos processos de gestão de recursos humanos nas organizações?

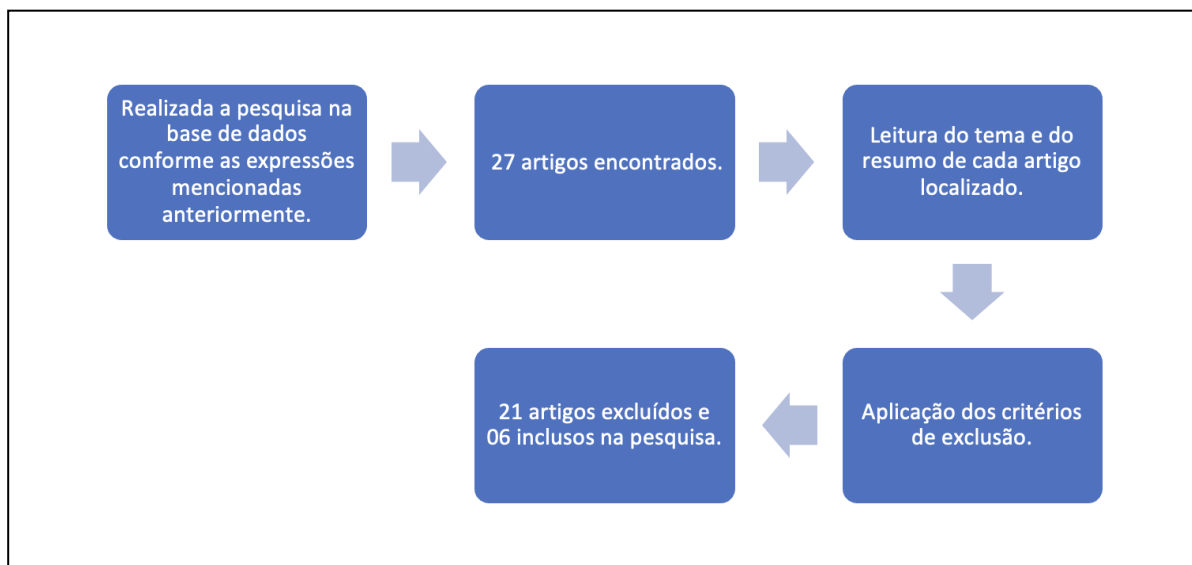
Para atender a esse objetivo, a coleta de dados foi realizada na base Scopus, uma das principais plataformas de indexação de artigos científicos. As buscas foram conduzidas utilizando a seguinte expressão: ("*human resource management*" AND *ageism*) OR ("*human resource management*" AND "*age discrimination*"), aplicada aos campos título, resumo e palavras-chave. Essa expressão foi definida para identificar artigos que abordassem tanto o impacto do etarismo quanto as estratégias de mitigação no contexto organizacional.

Crítérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos para garantir a relevância e a qualidade dos estudos selecionados. Os critérios de inclusão abrangeram artigos com acesso

completo, publicados em periódicos acadêmicos, e que tratassem diretamente do impacto do etarismo na gestão de recursos humanos. Por outro lado, os critérios de exclusão eliminaram trabalhos duplicados, artigos de opinião sem base empírica, estudos que não abordassem o contexto organizacional ou cujo foco estivesse fora do escopo da gestão de pessoas. Esses critérios asseguraram a consistência dos dados analisados na revisão.

O processo de pesquisa seguiu etapas sistemáticas, detalhadas na Figura 1, que ilustra as fases de identificação, triagem, seleção e análise dos artigos incluídos nesta revisão narrativa.

Figura 1 - Processo de pesquisa na base de dados



Fonte: Elaboração própria (2024).

Conforme apresentado na figura acima, a busca inicial resultou em 27 artigos identificados com base na expressão utilizada. Após a leitura detalhada dos temas e resumos, 21 artigos foram excluídos por apresentarem inadequações, como falta de alinhamento com o tema, distorções da ideia principal ou conteúdos que não eram compatíveis com os objetivos desta pesquisa. Ao final desse processo, foram selecionados 6 artigos que atendiam plenamente aos critérios estabelecidos e contribuíram de forma significativa para os resultados esperados nesta revisão narrativa da literatura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa foram organizados a partir da análise dos artigos selecionados na revisão narrativa da literatura. O Quadro 1 apresenta os seis trabalhos que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão, sintetizando suas principais informações, como título, autoria, objetivos e conclusões. Esses estudos oferecem uma perspectiva abrangente sobre o impacto da diversidade etária e o etarismo na gestão de recursos humanos, além de explorar estratégias e contextos organizacionais relevantes. As análises extraídas destacam a importância de políticas estratégicas voltadas para a inclusão de diferentes gerações no ambiente corporativo e suas implicações para o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Quadro 1 - Trabalhos selecionados conforme critérios da revisão narrativa da literatura

Título	Autoria	Objetivos	Principais conclusões
--------	---------	-----------	-----------------------

Effect of diversity on human resource management and organizational performance	Lu <i>et al.</i> , (2015).	Evidenciar quais são os efeitos que a diversidade na gestão de recursos humanos e no desempenho organizacional ocasiona nas organizações.	Para que a diversidade abranja a todos, é necessário que as organizações ajustem as políticas para recrutamento, treinamento, remuneração e motivação, para acomodar os diversos e heterogêneos tipos de pessoas que fazem parte da organização.
Consequences of demographic change for the management of human resources in organizations	Rothc; Wegge; Schmidt (2007)	Constatar que no futuro, as organizações encontrarão menos trabalhadores jovens e terão de empregar mais trabalhadores mais velhos (mais de 50 anos). No entanto, muitas organizações não estão bem-preparadas para enfrentar os riscos e oportunidades correspondentes.	Esta análise revela que a percentagem muito baixa de trabalhadores mais velhos na Alemanha tem várias razões e não pode ser explicada apenas apontando para diminuições relacionadas com a idade nas capacidades de desempenho dos indivíduos idosos.
Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach	Beaver; Hutchings (2005).	Descobrir como ocorre a mão-de-obra diversificada em termos etários nas PME e quais abordagens estratégicas são necessárias serem aplicadas.	As conclusões da investigação e análise são que as PME que adotam uma abordagem estratégica à formação e desenvolvimento dos seus recursos humanos beneficiarão não só de uma posição competitiva no seu mercado, mas também estarão bem-posicionadas para se adaptarem a influências externas mutáveis e muitas vezes incertas
Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications	Cogin (2012)	Mostrar se as diferenças geracionais implicam ou não nos valores de trabalho.	Existem diferenças geracionais significativas em termos de valores de trabalho, diante disso a congruência entre os valores de GRH e de trabalho provavelmente aumentará a produtividade dos funcionários para que possa chegar a uma conclusão.
Age Diversity Climate Affecting Individual-Level Work-Related Outcomes	Bellotti et al. (2022)	O estudo tem como objetivo responder ao apelo por mais estudos para investigar o efeito do clima da diversidade etária nos resultados a nível individual	Concluiu-se que o clima de diversidade etária foi responsável por um aumento significativo na variância explicada para dois dos três modelos hipotéticos (ou seja, intenções de sair e bem-estar relacionado com o trabalho, mas não envolvimento no trabalho).
Middle ageism: when social climate and perceived employability relate to attitudes and intent to hire middle-aged employees	Binyamin; Brender-Ilan (2023).	Examinar como as configurações contextuais e a comunicação afetam as atitudes em relação aos funcionários de meia-idade e as intenções de contratação.	Os resultados mostraram que as atitudes em relação aos funcionários de meia-idade mediam a relação entre o clima social de códigos e linguagem compartilhados e as intenções de contratação. O clima social foi positivamente relacionado com as atitudes em relação à sua adaptabilidade, mas negativamente com as atitudes em relação à sua capacidade.

Fonte: Elaboração própria (2024).

A análise das seis publicações selecionadas revela aspectos importantes sobre o impacto da diversidade etária e do etarismo na gestão de recursos humanos, destacando estratégias organizacionais e desafios no contexto contemporâneo. O estudo de Lu et al. (2015) explora o efeito da diversidade na gestão de recursos humanos e no desempenho organizacional. A

pesquisa enfatiza que a gestão da diversidade etária é um dos maiores desafios da economia moderna, sendo essencial ajustar políticas de recrutamento, treinamento, remuneração e motivação para incluir uma força de trabalho heterogênea. O artigo conclui que organizações com diversidade etária bem gerenciada não apenas melhoram seu desempenho interno, mas também atraem uma base de clientes diversificada, aumentando sua atratividade e competitividade no mercado.

No trabalho de Roth, Wegge e Schmidt (2007), as consequências das mudanças demográficas para a gestão de recursos humanos são discutidas. O estudo destaca que as organizações precisarão empregar mais trabalhadores acima de 50 anos, devido à diminuição da força de trabalho jovem. Contudo, muitas empresas ainda não estão preparadas para esse cenário, o que requer a implementação de estratégias multidimensionais que integrem políticas educacionais, organizacionais e legislativas. A falta de investimentos em programas de desenvolvimento para trabalhadores mais velhos é uma preocupação crítica, pois pode levar ao desengajamento e à estagnação de suas carreiras, prejudicando o potencial da força de trabalho.

Beaver e Hutchings (2005) abordam a gestão estratégica de recursos humanos (SHRM) em pequenas e médias empresas (PMEs), evidenciando que estratégias voltadas à formação e ao desenvolvimento de equipes multigeracionais são essenciais para o sucesso dessas organizações. Programas de mentoria, treinamento e colaboração entre diferentes gerações são recomendados como meios de aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade e melhorar o desempenho organizacional. O artigo reforça que as PMEs que adotam uma abordagem estratégica para a gestão de pessoas estão mais bem posicionadas para enfrentar as mudanças do mercado e se manterem competitivas.

Cogin (2012) investiga as diferenças geracionais nos valores de trabalho e seu impacto nas práticas de gestão de recursos humanos. O estudo identifica que conflitos entre gerações, como diferenças na ética de trabalho e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, são comuns, mas subexplorados na literatura. A pesquisa sugere que o alinhamento entre os valores dos funcionários e as práticas organizacionais, conforme a teoria da congruência, pode aumentar a motivação, produtividade e eficácia organizacional. O autor propõe que programas de recompensa e desenvolvimento sejam adaptados para atender às expectativas de cada geração, enfatizando a importância de compreender o contexto em que essas gerações se formaram.

Bellotti et al. (2022) investigam o impacto do clima de diversidade etária nos resultados individuais, como bem-estar no trabalho e intenções de permanência. O estudo conclui que um clima organizacional que valorize a diversidade etária contribui para maior satisfação e retenção dos colaboradores, especialmente em modelos de trabalho onde há respeito mútuo e valorização das competências de cada geração. Isso reforça a necessidade de políticas inclusivas que promovam ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis.

Por fim, Binyamin e Brender-Ilan (2023) exploram como o clima social e a percepção de empregabilidade influenciam as atitudes em relação a trabalhadores de meia-idade. Os resultados indicam que, em organizações que promovem a diversidade etária e reconhecem as competências desses trabalhadores, as intenções de contratação são significativamente mais positivas. O artigo destaca que um clima social inclusivo é essencial para mitigar a discriminação etária e promover um ambiente de trabalho equitativo, onde a adaptabilidade e as habilidades dos trabalhadores de meia-idade sejam reconhecidas.

De forma geral, os estudos analisados reforçam a importância de políticas organizacionais que promovam a inclusão e a valorização da diversidade etária. Além de mitigar os impactos do etarismo, essas práticas contribuem para a inovação, o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores, evidenciando a relevância de uma gestão de pessoas estratégica e alinhada às demandas de um mercado de trabalho em constante transformação.

O Quadro 2 sintetiza as categorias temáticas identificadas na revisão narrativa da literatura sobre etarismo nas organizações, relacionando-as aos autores e oferecendo uma breve descrição de cada temática. Essas categorias destacam as principais áreas de impacto da diversidade etária na gestão de recursos humanos (GRH), abordando aspectos como valorização, estratégias de gestão multigeracional, clima organizacional e produtividade.

Quadro 2 - Categorias temáticas sobre etarismo nas organizações

Categoria temática	Autores relacionados	Breve descrição
Diversidade e desenvolvimento em GRH	Lu et al. (2015); Beaver e Hutchings (2005)	Analisa o impacto da diversidade etária nas políticas de gestão de recursos humanos, como recrutamento, treinamento e retenção de talentos.
Valorização da diversidade	Roth et al. (2007); Cogin (2012)	Enfatiza a importância de valorizar trabalhadores de diferentes gerações para aumentar a motivação, produtividade e engajamento organizacional.
Estratégias de gestão multigeracional	Beaver e Hutchings (2005); Cogin (2012)	Explora abordagens estratégicas para integrar e gerenciar equipes multigeracionais, promovendo colaboração e mentoria intergeracional.
Clima organizacional e diversidade	Bellotti et al. (2022); Binyamin e Brender-Ilan (2023)	Examina como o clima organizacional que valoriza a diversidade etária impacta o bem-estar, a intenção de permanência e a percepção de empregabilidade.
Produtividade e qualidade organizacional	Lu et al. (2015); Cogin (2012)	Relaciona a gestão da diversidade à melhoria do desempenho organizacional e à atração de novos públicos, destacando a importância do alinhamento de valores.

Fonte: Elaboração própria (2024).

O Quadro 2 evidencia que a categoria *Diversidade e desenvolvimento em GRH* reflete a importância de integrar a diversidade etária às práticas organizacionais, como recrutamento, treinamento e retenção, apontando para a necessidade de estratégias inclusivas em PMEs e grandes empresas. Já *Valorização da diversidade* destaca a relevância de reconhecer as competências de diferentes gerações, especialmente em contextos de envelhecimento populacional, reforçando que esse reconhecimento é essencial para promover engajamento e motivação.

Outro ponto importante apresentado no Quadro 2 é o papel do clima organizacional, que, quando inclusivo, contribui para a retenção de talentos e a mitigação do etarismo. Essa questão é ampliada pela categoria *Clima organizacional e diversidade*, que reforça a necessidade de ajustar práticas organizacionais às demandas de gerações mais velhas e mais jovens. Por fim, as categorias relacionadas à produtividade e qualidade organizacional e às estratégias de gestão multigeracional evidenciam que a diversidade bem gerida tem o potencial de melhorar o desempenho organizacional, além de promover a colaboração intergeracional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo proposto nesta pesquisa, que foi analisar o impacto do etarismo nas organizações, a revisão narrativa da literatura permitiu identificar importantes contribuições teóricas e práticas sobre o tema. O estudo abordou como a diversidade etária e a inclusão de diferentes gerações podem influenciar a gestão de recursos humanos, destacando a necessidade de práticas organizacionais que promovam ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

Os resultados apontam que muitas organizações ainda resistem à ideia de integrar trabalhadores mais velhos em suas equipes, muitas vezes subestimando o potencial e a contribuição desses profissionais. Foi evidenciado que políticas de gestão de pessoas focadas na inclusão etária, como ajustes em práticas de recrutamento, treinamento, remuneração e

motivação, podem aumentar significativamente a motivação, a retenção de talentos e o desempenho organizacional. Além disso, foi ressaltado que, diante de mudanças demográficas e da diminuição da força de trabalho jovem, torna-se indispensável reter talentos de todas as idades para assegurar a sustentabilidade organizacional.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui ao consolidar as principais discussões teóricas sobre o etarismo, oferecendo uma base estruturada para futuras investigações. Ele reforça a relevância do tema para a literatura de gestão de recursos humanos, especialmente no que tange à diversidade etária e às estratégias de inclusão.

No âmbito prático, os achados destacam a necessidade de repensar práticas organizacionais que, muitas vezes, perpetuam o etarismo. A implementação de políticas que promovam a igualdade geracional pode melhorar não apenas o clima organizacional, mas também a capacidade das empresas de se adaptarem a um mercado de trabalho em transformação. Programas de mentoria intergeracional, treinamentos inclusivos e incentivos à colaboração entre diferentes faixas etárias são exemplos de ações que podem ser aplicadas.

Embora tenha trazido contribuições relevantes, esta pesquisa se limita a uma revisão narrativa da literatura, o que implica em uma análise menos sistemática dos artigos disponíveis. A base de dados utilizada, embora ampla, pode não ter capturado toda a profundidade do tema, especialmente em estudos de casos específicos ou contextos regionais.

As organizações devem revisar periodicamente suas políticas e práticas para identificar possíveis práticas discriminatórias. Adoção de ferramentas de avaliação de desempenho equitativas, treinamentos sobre vieses inconscientes e promoção de um ambiente inclusivo podem ajudar a mitigar o etarismo. Além disso, é essencial criar uma cultura organizacional que valorize as competências de todas as gerações e incentive a colaboração multigeracional.

Dada a escassez de estudos aprofundados sobre o etarismo, recomenda-se realizar investigações empíricas que examinem como as práticas de gestão de recursos humanos estão sendo implementadas em diferentes setores e contextos. Estudos de caso, pesquisas longitudinais e análises comparativas entre organizações de diferentes portes e culturas poderiam enriquecer ainda mais a compreensão sobre o tema. Além disso, seria relevante explorar os impactos de políticas públicas na inclusão de trabalhadores mais velhos.

Este estudo reafirma a importância de se enfrentar o etarismo nas organizações, não apenas como uma questão ética, mas como um elemento estratégico para o sucesso organizacional. Promover um ambiente que valorize a diversidade etária contribui para um local de trabalho mais justo, produtivo e inovador, além de refletir positivamente na sociedade. Assim, o etarismo deve ser entendido como um desafio que, quando adequadamente enfrentado, pode transformar as organizações em espaços mais inclusivos e resilientes.

REFERÊNCIAS

ACHENBAUM, W. A. **Ageism and Aging: The Role of Aging in Social Context**. In: **HANDBOOK of Theories of Aging**. Springer, 2009. p. 319-332. DOI: 10.1007/978-0-387-68901-6_19.

ASHTON, C.; HAFFENDEN, J.; LAMBERT, R. Managing People for Competitive Advantage. **Human Resource Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 57-69, 2004. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00085.x.

BEAVER, G.; HUTCHINGS, K. Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. **Personnel Review**, v. 37, n. 3, p. 275-291, 2008. DOI: 10.1108/00483480810871009.

- BELLOTTI, L.; ZANIBONI, S.; BALDUCCI, C. Age Diversity Climate Affecting Individual-Level Work-Related Outcomes. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 47, n. 1, p. 42-59, 2017. DOI: 10.1111/jasp.12419.
- BINYAMIN, G.; BRENDER-ILAN, Y. Middle Ageism: When Social Climate and Perceived Employability Relate to Attitudes and Intent to Hire Middle-Aged Employees. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 243, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00243.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management Innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008. DOI: 10.5465/amr.2008.34421991.
- BLUTER, R. Ageism: The silent prejudice. **Social Policy**, v. 5, n. 1, p. 2-10, 1975. DOI: 10.2139/ssrn.2226506.
- BOURRY, A. M.; OLIVEIRA, R. M. Impactos do etarismo no mercado de trabalho: Desafios e perspectivas. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, v. 11, n. 2, p. 93-107, 2017. DOI: 10.1590/1677-7025.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. Palgrave Macmillan, 2003. ISBN: 978-1403901220.
- BRANDENBURG, J.; HAAS, A.; BYROM, J. The Impact of Employee Training on Organizational Performance. **Journal of Workplace Learning**, v. 18, n. 2, p. 103-118, 2006. DOI: 10.1108/13665620610646767.
- BUTLER, R. N. Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, v. 9, n. 4, p. 243-246, 1969. DOI: 10.1093/geront/9.4_Part_1.243.
- CAVANAUGH, S. The Effects of Age Discrimination on Employee Loyalty and Retention. **Harvard Business Review**, 2020. DOI: 10.1177/0018726718778886.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. São Paulo: Atlas, 2020.
- COGIN, J. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 11, p. 2268-2294, 2012. DOI: 10.1080/09585192.2011.610967.
- CÔRTEZ, L. B.; MENESES, M. L. Transformações e Desafios na Gestão de Pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, v. 17, n. 3, p. 45-62, 2019. DOI: 10.1590/S1678-5438201900030005.
- CUDDY, A. J. C. et al. Men as cultural ideals: Cultural values moderate gender stereotype content. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 109, n. 5, p. 791-809, 2015. DOI: 10.1037/pspi0000034.
- CUNNINGHAM, P.; MACGREGOR, M. Ageism in the Workplace: The Impact on Organizational Adaptability and Innovation. **Journal of Business and Management**, v. 23, n. 4, p. 42-58, 2017. DOI: 10.1037/bul0000147.

FRANÇA, F. P.; RIBEIRO, T. J.; SILVA, G. M. A percepção do etarismo e suas implicações para a inclusão de idosos nas organizações. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, v. 14, n. 3, p. 145-161, 2016. DOI: 10.1590/S1678-54382016000300008.

FRANÇA, F. P.; RIBEIRO, T. J.; SILVA, G. M. O envelhecimento da população e suas implicações socioeconômicas no Brasil. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 56, n. 1, p. 67-80, 2013. DOI: 10.1590/S0034-73292013000100004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDANI, A. S. Discriminação etária e seus efeitos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 158-169, 2010. DOI: 10.1590/S0034-75902010000200005.

GOMES, L. S.; EMMENDOERFER, M. B.; FRAGA, E. A. Gestão de Pessoas: Contribuições e Práticas no Contexto Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 2, p. 160-175, 2017. DOI: 10.1590/S0034-75902017000200005.

GROISMAN, M. Envelhecimento e a definição de idoso: Perspectivas biológicas e sociais. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 5, n. 1, p. 33-45, 2002. DOI: 10.1590/S1809-98232002000100004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período de 2018 a 2060**. IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>.

KNIES, E.; LEISINK, P.; SCHROOTEN, M. **People Management in the 21st Century**. Oxford University Press, 2020. ISBN: 978-0198840754.

KUEHNE, V. **Ageism and the Changing Demographics of the Workforce**. In: AGEING and Work. Routledge, 2015. p. 45-58. ISBN: 978-1138920960.

LEVY, B. R. Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging. **Current Directions in Psychological Science**, v. 18, n. 6, p. 283-287, 2009. DOI: 10.1111/j.1467-8721.2009.01653.x.

LEVY, B. R.; MACDONALD, S. W. Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging. **Current Directions in Psychological Science**, v. 25, n. 4, p. 257-262, 2016. DOI: 10.1177/0963721416650622.

LOTH, N. S.; SILVEIRA, A. S. Ageísmo: Preconceito etário e a dinâmica das relações de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 177-194, 2014. DOI: 10.7819/rbgn.v16n53a3.

LU, Chia-Mei et al. Effect of diversity on human resource management and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 857-861, 2015. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.05.014.

MASCARENHAS, A.; MANZINI, E. Avaliação de Práticas de Gestão de Pessoas e seu Impacto Organizacional. **Revista de Administração e Inovação**, v. 16, n. 2, p. 38-53, 2019. DOI: 10.11606/RAI.

NELSON, T. D. **The aging self and ageism**. In: NELSON, T. D. (Ed.). Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons. MIT Press, 2005. p. 105-132. DOI: 10.7551/mitpress/9780262033575.003.0007.

RIBEIRO, T. J.; SANTOS, F. M. Discriminação etária no Brasil: Desafios para a inclusão dos idosos no mercado de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 1, p. 67-81, 2011. DOI: 10.1590/S0034-75902011000100006.

ROTH, Carla; WEGGE, Juergen; SCHMIDT, Klaus-Helmut. Consequences of demographic change for the management of human resources in organizations. **Zeitschrift Fur Personalpsychologie**, v. 6, n. 3, p. 99-116, 2007. DOI: 10.1026/0932-4089/a000010.

SHORE, L. M. et al. Inclusiveness and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011. DOI: 10.1177/0149206311416062.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.