

ORGANIZAÇÕES MULTIGERACIONAIS: MEDINDO A DIVERSIDADE ETÁRIA COM A ESCALA EDIT

*Emiliana Rebeka Almeida da Silva*¹, Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas (CCSAH), Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), emiliana.silva@alunos.ufersa.edu.br; *Anderson Queiroz Lemos*², Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas (CCSAH), Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), anderson.lemos@ufersa.edu.br

RESUMO: Esta pesquisa avalia e compara a diversidade etária no ambiente de trabalho através das percepções atitudinais de vários grupos etários em relação à inclusão e à valorização das diferenças geracionais. Coletaram-se dados com 127 funcionários de empresas da cidade de Mossoró/RN por meio da Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT), composta por dimensões individuais e coletivas que avaliam aspectos emocionais, cognitivos e comportamentais. Verificou-se que as dimensões individuais apresentaram médias superiores às coletivas, evidenciando maior domínio pessoal em detrimento as práticas organizacionais para valorização da diversidade. Testes não paramétricos demonstraram diferenças estatisticamente significantes na dimensão Coletiva–Cognitiva, entre os grupos de trabalhadores maduros e os mais jovens, evidenciando que a maturidade profissional amplia a compreensão e o respeito pela diversidade etária. Conclui-se que a gestão da diversidade etária é fundamental para o desenvolvimento organizacional e deve ser incorporada às políticas organizacionais como instrumento de inclusão e equidade intergeracional.

Palavras-chave: Diversidade etária. Ambiente de trabalho. Gestão de pessoas. Escala EDIT.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade etária nas organizações é um dos grandes desafios contemporâneos da gestão de pessoas, em meio a um cenário de profundas transformações demográficas, sociais e econômicas. O envelhecimento populacional, acompanhado pela entrada das novas gerações no mercado de trabalho tem produzido uma nova configuração no ambiente organizacional, exigindo estratégias que favoreçam a convivência entre diferentes faixas etárias, com respeito às suas especificidades e potencialidades (Camargos; Oliveira, 2020).

Dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), atualizados com base no Censo Demográfico de 2022 e nas Projeções de População divulgadas em 2024, indicam que o Brasil deverá atingir o pico populacional por volta de 2041, com aproximadamente 220,4 milhões de habitantes, a partir do qual se iniciará um processo de declínio populacional. Esse cenário está associado ao aumento da expectativa de vida ao nascer, que alcançou cerca de 76,4 anos em 2023, e à contínua redução da taxa de fecundidade, estimada em 1,57 filho por mulher, valor significativamente inferior ao nível de reposição populacional.

Como consequência, observa-se uma crescente concentração da população nas faixas etárias mais elevadas, intensificando o processo de envelhecimento da força de trabalho. Tal contexto impõe às organizações o desafio de repensar suas práticas de gestão e sua cultura organizacional, de modo a lidar com uma força de trabalho progressivamente mais envelhecida e, simultaneamente, mais diversa em termos geracionais.

Nesse ambiente de interações intergeracionais, a coexistência de diferentes gerações

como *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z, traz consigo múltiplas visões de mundo, expectativas profissionais distintas, formas diversas de se relacionar com o trabalho, além de competências variadas (Costa; Almeida; Leite, 2021). Quando bem gerida, essa diversidade etária pode representar um fator determinante para uma vantagem estratégica, contribuindo para o aumento da inovação, da criatividade e da troca de conhecimentos dentro das equipes (Furtado; Silva; Andrade, 2022). Por outro lado, se negligenciada, ela pode gerar conflitos, isolamento, discriminação e queda na produtividade.

A idade, enquanto fator de diferenciação social, frequentemente é marcada por estigmas e preconceitos, especialmente no contexto laboral. O fenômeno do idadismo ou ageísmo refere-se à discriminação baseada na idade cronológica, geralmente dirigida a pessoas mais velhas, e pode se manifestar tanto em atitudes individuais quanto em políticas institucionais (Butler, 1969; Lima-Costa et al., 2012). No ambiente de trabalho, isso se expressa na forma de obstáculos à contratação, oportunidades limitadas de promoção, e políticas de aposentadoria compulsória, além da desvalorização das competências de trabalhadores mais velhos (Takeuhi; Katagiri, 2024).

O ambiente organizacional, por sua vez, é o espaço onde se entrecruzam essas experiências de forma intensa. A percepção da diversidade etária pode variar significativamente entre os grupos etários, afetando a coesão da equipe, o clima organizacional e o desempenho coletivo (Sousa; Ramos; Carvalho, 2020). Ainda, as estratégias de inclusão etária nas empresas brasileiras são, muitas vezes, incipientes ou inexistentes, o que contribui para a perpetuação de desigualdades (Paula; Pereira, 2019).

Nesse contexto, compreender as diferentes formas como os grupos etários percebem a diversidade no ambiente de trabalho, bem como as influências de outros marcadores sociais como raça, gênero, deficiência, classe social e grau de instrução é essencial para a construção de políticas de gestão mais humanas, equitativas e inclusivas.

Apesar do avanço das discussões sobre diversidade no ambiente organizacional, a diversidade etária ainda é frequentemente negligenciada nas práticas de gestão de pessoas, sobretudo no que se refere à forma como diferentes grupos etários percebem a inclusão e a valorização no trabalho. A coexistência de múltiplas gerações no mesmo espaço organizacional com distintas trajetórias, expectativas profissionais e formas de interação, pode gerar tanto benefícios quanto tensões, a depender de como essas diferenças são compreendidas e geridas (Costa; Almeida; Leite, 2021).

O desafio central não se limita à presença simultânea de trabalhadores de diferentes idades, mas às percepções e atitudes construídas em torno da idade que podem se manifestar por meio de estereótipos, preconceitos e práticas discriminatórias, fenômeno conhecido como idadismo ou ageísmo (Butler, 1969). No ambiente de trabalho, essas práticas podem afetar o acesso a oportunidades, a permanência no emprego, o reconhecimento profissional e a participação em processos decisórios, impactando tanto trabalhadores mais velhos quanto mais jovens (Paula; Pereira, 2019; Takeuhi; Katagiri, 2024).

Diante desse contexto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: como a diversidade etária é percebida no ambiente de trabalho por diferentes grupos etários? O objetivo desta pesquisa é avaliar e comparar a diversidade etária no ambiente de trabalho através das percepções atitudinais de diferentes grupos etários em relação à inclusão e à valorização das diferenças geracionais. A compreensão dessas percepções é fundamental para subsidiar práticas organizacionais mais inclusivas, equitativas e sensíveis à complexidade da convivência intergeracional no trabalho.

A revisão de literatura desenvolve os principais referencial teórico e conceitos relacionados à diversidade etária no ambiente organizacional, gestão da diversidade,

interseccionalidade e a Escala EDIT como instrumento de investigação. A metodologia detalha o tipo de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados, a população e amostra pesquisadas, bem como os instrumentos utilizados. Análise e Discussão dos Resultados, são apresentados e interpretados os dados coletados à luz do referencial teórico, evidenciando as percepções quanto à diversidade etária e suas relações com outros marcadores sociais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Diversidade etária no trabalho: conceitos, benefícios e desafios

A diversidade etária no ambiente de trabalho é uma realidade crescente, impulsionada pelo aumento da expectativa de vida, pelas transformações nas relações de trabalho e pela coexistência de diferentes gerações nos espaços organizacionais. Segundo o IBGE (2018), o Brasil passará a ter uma das populações mais envelhecidas da América Latina até meados do século XXI. Isso impõe um desafio às organizações: aprender a lidar com equipes compostas por trabalhadores mais jovens, em início de carreira e profissionais mais velhos com ampla bagagem e experiência. Essa multiplicidade de faixas etárias cria um cenário onde o potencial para inovação e troca de conhecimentos se intensifica, mas também onde surgem conflitos e preconceitos que podem comprometer a integração e a produtividade das equipes (Sousa; Ramos; Carvalho, 2020).

Um dos principais entraves à valorização da diversidade etária é o etarismo, ou ageísmo, conceito que representa o preconceito, a discriminação ou a estereotipação com base na idade. Palmore (1999) o define como qualquer forma de prejuízo ou tratamento inadequado direcionado a pessoas devido à sua idade, sendo comparável em impacto ao racismo e ao sexismo. Trata-se de uma prática muitas vezes naturalizada nas organizações, que pode ocorrer de forma direta — como na exclusão de pessoas idosas de processos seletivos — ou de maneira sutil, como na crença de que pessoas mais velhas são menos produtivas ou resistentes a mudanças (Ng; Feldman, 2012; Loth; Silveira, 2014).

Nesse sentido, a diversidade etária não deve ser vista como um problema a ser resolvido, mas como uma riqueza a ser gerida. Conforme argumentam Mor Barak et al. (1998), equipes compostas por diferentes gerações podem alcançar resultados superiores quando há um ambiente inclusivo, em que todas as vozes são ouvidas e valorizadas. A pluralidade de perspectivas permite uma abordagem mais criativa e estratégica das demandas organizacionais, sobretudo em contextos de alta competitividade e inovação.

Birkinshaw et al. (2019) afirmam que, atualmente, muitas empresas reúnem até cinco gerações distintas em seu quadro de pessoal. Essa convivência multigeracional exige que as lideranças adotem práticas de gestão capazes de respeitar os estilos de trabalho, os ritmos e as motivações de cada grupo etário. Ainda segundo os autores, falhar nesse aspecto pode resultar em conflitos recorrentes, aumento da rotatividade e redução no engajamento dos colaboradores.

Por outro lado, quando bem conduzida, a diversidade etária proporciona benefícios organizacionais significativos. Oliveira, Martins e Pereira (2022) demonstram que empresas que promovem a valorização intergeracional apresentam maior índice de satisfação dos funcionários, redução de conflitos internos e um ambiente mais propenso ao aprendizado contínuo. Além disso, trabalhadores mais experientes podem atuar como mentores, contribuindo para a formação e o desenvolvimento de novos talentos (Rudolph; Zacher, 2018).

A gestão da diversidade etária, segundo Sousa et al. (2022), deve considerar não apenas as diferenças de idade, mas também as interseções com outras dimensões identitárias, como gênero, raça e classe social. Essa abordagem interseccional permite compreender como múltiplos fatores de desigualdade operam simultaneamente, intensificando ou atenuando os

efeitos do etarismo. Dessa forma, políticas organizacionais inclusivas precisam ser flexíveis, sensíveis ao ciclo de vida profissional dos indivíduos e alinhadas com os princípios de justiça organizacional.

2.2. Gestão da diversidade: Atitude Organizacional

É importante destacar que, ao longo da vida, os indivíduos passam por diversas mudanças intraindividuais características do envelhecimento, como alterações cognitivas e motivacionais, que influenciam diferentes aspectos de sua rotina, inclusive a vida profissional. A relação entre práticas de desenvolvimento de recursos humanos e o bem estar dos funcionários tende a diminuir com o avanço da idade, sendo mais pronunciada entre trabalhadores mais jovens. Em contraste, práticas voltadas para a manutenção do bem-estar mostram um efeito inverso, sendo mais eficazes para trabalhadores mais velhos. Diante do exposto, é relevante implementar práticas de recursos humanos que sejam sensíveis à idade dos colaboradores (Sousa et al., 2022).

Segundo Kooij et al. (2011), a gestão da diversidade etária é essencial para criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde as práticas organizacionais reconhecem e valorizam as contribuições de colaboradores de todas as idades. Essa abordagem não apenas melhora a satisfação no trabalho, mas também potencializa o desempenho organizacional. As práticas voltadas para a diversidade etária envolvem o grau em que os trabalhadores percebem as políticas organizacionais como flexíveis, inclusivas e não discriminatórias, considerando a variação temporal de suas necessidades e interesses (Sousa et al., 2019).

Diferentemente das práticas universais de recursos humanos, as práticas de diversidade etária são caracterizadas por sua sensibilidade às demandas específicas de trabalhadores de todas as faixas etárias, desde os talentos mais jovens até os mais experientes. A implementação dessas práticas deve abranger várias dimensões da gestão de recursos humanos, como recrutamento e seleção, desenvolvimento e promoção, avaliação de desempenho, adequação do trabalho ao indivíduo e reconhecimento, criando um ambiente onde todos se sintam integrados (Sousa; Ramos, 2019; Sousa et al., 2019).

Ng e Feldman (2012) afirmam que a implementação de políticas que promovam a inclusão etária pode ajudar a combater estereótipos negativos associados a trabalhadores mais velhos, facilitando um ambiente colaborativo que aproveita as habilidades e experiências únicas de cada faixa etária. Por exemplo, essas práticas permitem, por meio de sua flexibilidade, atender tanto os objetivos de um trabalhador de 55 anos que deseja continuar desenvolvendo suas competências para ser promovido quanto às preocupações de outro trabalhador da mesma idade que prefere atuar como mentor dos novos membros da organização. Dessa forma, essas práticas podem aumentar a capacidade de trabalho de indivíduos de diferentes idades e promover a transferência de conhecimento nas organizações (Rudolph; Zacher, 2018; Sousa et al., 2021).

Kooij et al. (2011) afirmam que as políticas de inclusão etária devem ser integradas às práticas de recursos humanos, visando criar um ambiente de trabalho que não apenas respeite, mas também valorize as experiências e habilidades de trabalhadores de todas as idades. A adoção dessas políticas é crucial para garantir que as necessidades específicas de cada grupo etário sejam atendidas, promovendo assim uma cultura organizacional mais equitativa e produtiva.

2.3. Escala EDIT: desenvolvimento, validação e aplicações

A Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT) foi criada por Sônia Vanessa de Jesus Barbosa, em 2013, como parte de sua dissertação de mestrado, com o intuito de

compreender as atitudes e percepções dos colaboradores em relação à diversidade etária no ambiente de trabalho. A escala se fundamenta em três componentes essenciais — emocional, cognitivo e comportamental — que, juntos, ajudam a formar uma visão mais completa sobre como as diferentes gerações interagem no cotidiano profissional.

O aspecto emocional diz respeito aos sentimentos que os colaboradores nutrem em relação à diversidade etária. Isso inclui emoções como empatia, preconceito ou aceitação. Quando um colaborador sente empatia por colegas de outras idades, por exemplo, isso pode favorecer um ambiente mais colaborativo e inclusivo. As emoções, como apontam Mor Barak et al. (1998), desempenham um papel crucial na formação de atitudes em relação à diversidade, podendo tanto facilitar quanto dificultar a inclusão. Se um trabalhador se sente bem ao interagir com colegas mais velhos, ele tende a promover um clima de respeito e valorização.

Por outro lado, o aspecto cognitivo envolve as crenças e percepções que cada um tem sobre as diferentes faixas etárias. Essas crenças são formadas a partir de experiências pessoais e influências culturais. Bean et al. (2001) destacam que as percepções cognitivas sobre a diversidade etária são fundamentais para a formação de atitudes que podem resultar em práticas inclusivas ou discriminatórias. Se um colaborador acredita que pessoas mais velhas são menos produtivas, essa visão pode gerar atitudes negativas em relação a elas. A forma como pensamos sobre a diversidade etária impacta diretamente nossas interações e, consequentemente, o ambiente de trabalho.

Já o componente comportamental se refere às ações que os colaboradores tomam em relação à diversidade etária. Esse aspecto é a expressão prática das atitudes emocionais e cognitivas. De Meuse e Hostager (2001) afirmam que o comportamento dos colaboradores em relação à diversidade etária é um reflexo direto de suas atitudes emocionais e cognitivas, impactando a cultura organizacional. Por exemplo, um colaborador que valoriza a diversidade pode se envolver em iniciativas que promovem a inclusão, enquanto outro que tem uma visão negativa pode se isolar ou até agir de forma discriminatória. Assim, o comportamento de cada um reflete suas crenças e sentimentos, moldando a cultura organizacional.

Esses três componentes — emocional, cognitivo e comportamental — não atuam isoladamente, mas sim de forma interconectada. Juntos, eles ajudam a entender como a diversidade etária é percebida e vivenciada no dia a dia das empresas. Ao abordar esses aspectos, a Escala EDIT contribui para que as organizações identifiquem resistências e preconceitos, além de promover estratégias que criem um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor. Dessa forma, é possível valorizar a diversidade etária e aproveitar as contribuições únicas que cada faixa etária traz para a equipe.

A EDIT é uma escala de autoperenchimento de natureza quantitativa, cujo objetivo principal é compreender as atitudes e percepções dos colaboradores sobre a diversidade etária no contexto de trabalho. Sua construção foi realizada a partir de uma revisão da literatura que permitiu a definição do conceito de diversidade etária, que abrangeu diversos aspectos desse conceito, incluindo a contextualização e relevância da escala, as vantagens para as organizações quanto ao uso da escala, a definição de atitudes e percepções, variáveis e os instrumentos de medida que poderiam influenciar a escala. (Barbosa, 2013).

A Escala EDIT tem como objetivo principal aumentar o conhecimento sobre as atitudes e percepções relacionadas à diversidade etária no ambiente de trabalho. Essa contribuição é fundamental para entender como diferentes faixas etárias são percebidas e tratadas dentro das organizações, permitindo que gestores e líderes desenvolvam estratégias mais eficazes para promover a inclusão e o respeito entre colaboradores de diversas idades (Barbosa, 2013).

Com base nas tipologias propostas por De Meuse e Hostager (2001), Bean et al. (2001) e Mor Barak et al. (1998), foram identificadas seis dimensões relevantes à diversidade etária,

que incluem a atitude individual em relação à diversidade etária (componente emocional, cognitiva e comportamental) e a percepção da atitude organizacional em relação à diversidade etária, também composta por essas três dimensões.

Para o desenvolvimento dos itens da escala, a seleção de palavras foi inspirada no estudo de De Meuse e Hostager (2001), que apresentou aos participantes uma lista de palavras positivas e negativas associadas à diversidade. A partir dos resultados desse estudo, um conjunto de palavras foi escolhido e adaptado para refletir a diversidade etária, agrupando-as conforme as componentes das atitudes.

A validação da escala envolveu a avaliação da validade de conteúdo, com especialistas sendo consultados para garantir que a escala abordasse todas as dimensões relevantes da diversidade etária. Também foram realizadas análises fatoriais para verificar se a estrutura da escala refletia os conceitos teóricos propostos, além do cálculo do coeficiente alfa de cronbach para avaliar a consistência interna da escala.

A escala pode ser empregada em diagnósticos organizacionais para avaliar as atitudes e percepções dos colaboradores sobre a diversidade etária. Isso permite que as empresas identifiquem áreas de resistência ou preconceito, bem como compreendam a aceitação e valorização da diversidade etária entre suas equipes. Com essas informações, a gestão pode elaborar estratégias direcionadas a promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor.

3 HIPÓTESES DA PESQUISA

Esta pesquisa trouxe a seguinte pergunta de partida: como a diversidade etária é percebida no ambiente de trabalho por diferentes grupos etários? A diversidade etária no ambiente de trabalho tem sido amplamente reconhecida como um elemento essencial para o fortalecimento das organizações, pois contribui para a inovação, a troca de experiências e a colaboração entre diferentes gerações (Silva; Santos, 2020). Cada faixa etária traz perspectivas únicas que enriquecem a dinâmica da equipe. No entanto, a gestão inadequada dessa diversidade pode gerar desafios, como tensões intergeracionais e dificuldades de comunicação (Ferreira et al., 2019).

Pesquisas anteriores indicam que, embora a diversidade etária esteja presente em grande parte das organizações, nem sempre há diferenças marcantes entre as percepções de trabalhadores de distintas faixas etárias. Mendes e Rocha (2020) observaram que jovens, adultos e maduros tendem a avaliar de modo semelhante aspectos como respeito intergeracional, oportunidades de aprendizagem e justiça no tratamento oferecido pela gestão.

De forma semelhante, Costa, Almeida e Leite (2021) destacam que fatores como cultura organizacional e clima de inclusão influenciam mais essas percepções do que a idade em si, sugerindo que, em ambientes com práticas consolidadas de gestão de pessoas, as percepções sobre diversidade etária tendem a se manter relativamente homogêneas, o que fundamenta a hipótese apresentada a seguir:

H0: Não há diferença na percepção da diversidade etária entre os diferentes grupos etários.

Embora o etarismo costume estar associado às pessoas idosas, ele também pode afetar negativamente os trabalhadores mais jovens, principalmente quando são vistos como imaturos, inexperientes ou incapazes de assumir cargos de liderança. De acordo com De Meuse e Hostager (2001), estereótipos negativos associados à idade, como rigidez entre os mais velhos

ou descompromisso entre os jovens, podem gerar tensões intergeracionais que fragilizam o clima organizacional e prejudicam o desempenho das equipes.

Na perspectiva de compreender como a diversidade etária se articula com as experiências e percepções dos trabalhadores, torna-se necessário investigar possíveis diferenças entre os grupos etários. À luz desses elementos, propõe-se que a hipótese alternativa seja:

Ha: Há diferença na percepção da diversidade etária entre os diferentes grupos etários.

4 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é avaliar e comparar a diversidade etária no ambiente de trabalho através das percepções atitudinais de diferentes grupos etários em relação à inclusão e à valorização das diferenças geracionais. Com efeito, a abordagem adotada neste estudo é a pesquisa descritiva e quantitativa. Em geral, os métodos quantitativos são usados para medir opiniões, reações, sentimentos, hábitos, atitudes e outros elementos de uma população-alvo, através de uma amostra que represente estatisticamente esse universo (Manzato; Santos, 2012).

A amostra da pesquisa foi composta por 127 trabalhadores maiores de 18 anos, que estivessem atuando formalmente no mercado de trabalho, em organizações públicas ou privadas localizadas no município de Mossoró/RN. Os dados foram coletados via formulário eletrônico entre 24 de fevereiro de 2025 e 05 de abril de 2025. A literatura recomenda, de modo geral, uma proporção mínima de 5 a 10 respondentes por item, o que indicaria um número entre 90 e 180 participantes (Pasquali, 2012).

A variável idade foi então categorizada por meio de faixas etárias previamente definidas: ‘Menor de 18’, ‘18 a 25 anos’, ‘26 a 35 anos’, ‘35 a 45 anos’ e ‘Maior que 45’. As faixas etárias utilizadas no questionário foram definidas com base em marcos sociolaborais frequentemente adotados na literatura (Bruschini; Amado, 2010; Costa et al., 2017), que consideram etapas do ciclo de vida profissional e possíveis variações na percepção de etarismo. Conforme recomendação de Gil (2019), a categorização em grupos permite análises comparativas e estatísticas mais adequadas.

No que se refere à utilização da Escala EDIT, esta é composta por seis dimensões de abrangência individual e coletiva que se dividem em 18 itens. Eles identificam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores em relação à diversidade etária no ambiente de trabalho, fornecendo dados para a análise e interpretação dos resultados obtidos. Todos os itens foram avaliados por meio de escala de concordância do tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

- a) Dimensão Individual – Emocional (IEMO): Avalia sentimentos e emoções relacionadas ao convívio com pessoas de diferentes idades (3 itens);
- b) Dimensão Individual – Cognitiva (ICOG): Avalia percepções e crenças sobre a utilidade e a justiça da diversidade etária no ambiente de trabalho (3 itens);
- c) Dimensão Individual – Comportamental (ICOM): Avalia práticas e atitudes no relacionamento com colegas de diferentes idades (3 itens);
- d) Dimensão Coletiva – Emocional (CEMO): Avalia as percepções sobre como a organização, enquanto coletivo, lida emocionalmente com a diversidade etária (3 itens);
- e) Dimensão Coletiva – Cognitiva (CCOG): Refere-se às crenças organizacionais sobre o valor e a legitimidade da diversidade etária (3 itens);
- f) Dimensão Coletiva – Comportamental (CCOM): Avalia como a organização age em termos práticos diante da diversidade etária (3 itens).

Para avaliar e comparar as possíveis diferenças nas atitudes em relação à diversidade etária entre os grupos pesquisados, inicialmente considerou-se a interpretação descritiva dos resultados por meio do critério de médias e desvios padrão proposto por Costa et al. (2009). Em seguida realizou-se a aplicação da Análise de Variância a um fator (ANOVA). Contudo, os testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk) indicaram que os dados não apresentavam distribuição normal, inviabilizando o uso de testes paramétricos. Diante dessa limitação, optou-se pela aplicação do Teste de Kruskal-Wallis, método não paramétrico adequado para comparar três ou mais grupos independentes quando os pressupostos da ANOVA não são atendidos. Os testes estatísticos foram realizados no *software* SPSS versão 18.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Resultados descritivos

Observa-se um equilíbrio entre os sexos dos respondentes, onde 52% são do sexo masculino e 46,5% como femininos. Apenas 1,6% preferiram não declarar ou indicaram outra opção. Os participantes que se encontram na faixa etária de 26 a 35 anos representam 41,7% da amostra. O grupo entre 18 e 25 anos representa 27,6% da amostra, o grupo de 36 a 45 anos representa 15%, os participantes com mais de 45 anos somam 12,6%, enquanto os menores de 18 anos correspondem a apenas 3,1% da amostra. Esses resultados indicam uma predominância de jovens adultos. Quanto à raça, os resultados mostram que 51,2% dos participantes se autodeclararam pardos, seguidos por 40,9% brancos, 7,1% pretos e 0,8% indígenas. A variável escolaridade indica que a maioria dos respondentes possui ensino superior completo ou em andamento, totalizando 71,7% da amostra. Além disso, 25,2% declararam ter ensino médio, e 3,1% ensino fundamental.

Em relação à renda familiar mensal, verificou-se que 37,8% dos participantes possuem rendimentos entre 2 e 4 salários mínimos, seguidos de 24,4% com renda de até 2 salários mínimos, e 21,3% com renda de até 1 salário mínimo. Apenas 11,8% afirmaram receber entre 4 e 10 salários mínimos, enquanto 4,7% declararam renda superior a esse valor. Nota-se, portanto, uma concentração de participantes nas faixas intermediárias de renda, o que reflete um perfil de classe média predominante.

No que diz respeito ao estado civil, observa-se que a maior parte dos participantes é solteira (58,3%), seguida por casados (24,4%) e em união estável (10,2%). Além disso, 6,3% são divorciados, e 0,8% viúvos. Essa distribuição sugere uma amostra composta majoritariamente por pessoas sem vínculo conjugal formal, possivelmente em etapas iniciais da vida adulta e com maior disponibilidade para atividades acadêmicas e profissionais.

Por fim, quanto à presença de deficiência ou condição especial, 96,1% dos participantes afirmaram não possuir nenhuma deficiência, enquanto 3,1% declararam possuir algum tipo de deficiência física e 0,8% relataram apresentar transtorno ou condição específica. Esses dados revelam uma baixa incidência de pessoas com deficiência na amostra, o que pode refletir tanto aspectos da acessibilidade quanto da representatividade social desse grupo em pesquisas dessa natureza.

Para a interpretação dos resultados descritivos das dimensões da escala EDIT, utilizou-se o critério de médias e desvios padrão proposto por Costa et al. (2009). Para escalas do tipo *likert* de cinco pontos, médias iguais ou inferiores a 3 indicam nível baixo, valores entre 3 e 4 correspondem a nível intermediário e médias superiores a 4 representam nível elevado. Em relação aos desvios-padrão, valores de até 0,8 são considerados baixos, entre 0,8 e 1,0 indicam variação média e acima de 1,0 são classificados como elevados.

Nesta análise a variável idade foi apresentada de forma categorizada: menor de 18 anos (1), 18 a 25 anos (2), 26 a 35 anos (3), 36 a 45 anos (4) e maior que 45 anos (5). As faixas etárias utilizadas seguiram marcos sociolaborais amplamente reconhecidos na literatura (Bruschini; Amado, 2010; Costa et al., 2017), que consideram as etapas do ciclo de vida profissional e suas possíveis influências na percepção de fatores psicossociais.

a) Dimensão Individual – Emocional (IEMO)

A dimensão IEMO apresentou média geral de 3,42 e desvio padrão de 1,07, indicando um nível intermediário de percepção emocional entre os participantes e moderada dispersão nas respostas. O maior valor médio foi observado entre os respondentes com menos de 18 anos (4,41), enquanto os grupos de 26 a 35 anos (3,20) e de 45 anos ou mais (3,35) apresentaram médias inferiores. Esses dados sugerem que a percepção emocional tende a ser mais positiva nos grupos mais jovens, reduzindo-se conforme o avanço etário, o que pode refletir tanto fatores maturacionais quanto contextos de maior exigência profissional e pessoal.

b) Dimensão Individual – Cognitiva (ICOG)

Na dimensão ICOG, a média geral foi de 3,58 com desvio padrão de 0,63, configurando nível intermediário e estável de percepção cognitiva. Observa-se variação moderada entre as faixas etárias, sendo o maior índice verificado no grupo de 36 a 45 anos (3,89) e o menor entre os participantes com mais de 45 anos (3,37). Esse comportamento indica que a capacidade de autorreflexão e regulação cognitiva tende a atingir seu ponto mais alto na fase adulta intermediária, reduzindo levemente nas faixas etárias mais avançadas.

c) Dimensão Individual – Comportamental (ICOMP)

A dimensão ICOMP apresentou média geral de 3,52 e desvio padrão de 0,55, caracterizando um nível intermediário baixo e baixa dispersão dos dados. Nota-se maior consistência entre as faixas etárias, com médias variando de 3,37 a 3,73, o que sugere uma homogeneidade no comportamento individual entre os respondentes. Os resultados indicam que, de forma geral, os participantes demonstram comportamentos moderadamente coerentes com suas emoções e pensamentos, sem grandes variações entre os grupos.

d) Dimensão Coletiva – Emocional (CEMO)

Para a dimensão CEMO, identificou-se média geral de 3,56 e desvio padrão de 0,93, o que também representa um nível intermediário com dispersão moderada. O grupo entre 36 e 45 anos apresentou a média mais alta (3,84), sugerindo maior sensibilidade emocional coletiva, possivelmente associada à experiência e maturidade social. Já os respondentes mais jovens (menores de 18 anos) apresentaram média ligeiramente inferior (3,41). Essa variação indica que a dimensão emocional coletiva tende a se fortalecer com o tempo e com o acúmulo de vivências interpessoais.

e) Dimensão Coletiva – Cognitiva (COCOG)

A dimensão COCOG apresentou média geral de 3,37 e desvio padrão de 0,99, configurando uma percepção cognitiva coletiva intermediária, com dispersão relativamente alta entre os grupos. As maiores médias foram observadas entre os participantes de 36 a 45 anos (3,94) e menores entre os de 26 a 35 anos (3,16). Tal resultado indica que a coesão cognitiva em grupos tende a se consolidar em faixas etárias intermediárias, nas quais há maior equilíbrio entre pensamento crítico e cooperação social.

f) Dimensão Coletiva – Comportamental (COCOMP)

Por fim, a dimensão COCOMP apresentou média geral de 2,21 e desvio padrão de 0,65, sendo a menor média entre todas as dimensões analisadas. Isso indica um nível baixo de comportamento coletivo percebido, sugerindo menor engajamento em práticas colaborativas ou comportamentos de cooperação entre os participantes. Apesar disso, a variação entre as faixas etárias foi pequena (de 2,06 a 2,35), o que demonstra certa uniformidade no padrão de respostas. O resultado evidencia a necessidade de estímulo a práticas coletivas e de trabalho em grupo para fortalecer a dimensão comportamental coletiva no contexto estudado.

De modo geral, observa-se que as dimensões individuais apresentaram médias mais elevadas do que as dimensões coletivas, especialmente nas variáveis emocionais e cognitivas. Isso indica que os participantes demonstram maior domínio sobre aspectos internos e pessoais, enquanto os aspectos relacionados à interação social e ao comportamento coletivo ainda se manifestam em níveis baixos ou intermediários. Essa tendência pode estar relacionada à predominância de perfis adultos jovens, em fase de consolidação profissional e pessoal, em que o foco tende a ser o desenvolvimento individual mais do que o coletivo.

5.2. Análise das hipóteses

Para comparar as possíveis diferença na percepção da diversidade etária entre os diferentes grupos etários realizou-se o teste de Kruskal-Wallis. Esse procedimento permitiu identificar se existiam diferenças estatisticamente significativas nas atitudes individuais em relação à diversidade etária entre as diferentes faixas etárias (tabela 1). O teste, ao comparar as medianas das respostas dos participantes, possibilitou avaliar de forma robusta se as variações observadas eram relevantes, assegurando uma análise adequada às características não paramétricas dos dados e permitindo testar as hipóteses propostas no estudo.

Tabela 2 - Resumo dos testes de hipótese aplicados às variáveis de atitudes em relação à diversidade etária.

Hipótese nula	Sig.	Decisão
A distribuição de COCOG é a mesma entre as categorias de idade.	0,033*	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de IEMO é a mesma entre as categorias de idade.	0,104	Reter a hipótese nula.
A distribuição de ICOG é a mesma entre as categorias de idade.	0,087	Reter a hipótese nula.
A distribuição de ICOM é a mesma entre as categorias de idade.	0,258	Reter a hipótese nula.
A distribuição de CEMO é a mesma entre as categorias de idade.	0,522	Reter a hipótese nula.
A distribuição de CEMO é a mesma entre as categorias de idade.	0,381	Reter a hipótese nula.

*Sig.<0,05.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é 0,05.

Fonte: Resultados da pesquisa

O teste de Kruskal-Wallis permite identificar se há diferenças globais entre os grupos analisados, mas não indica quais grupos diferem especificamente entre si. De acordo com os resultados apresentados na tabela 1, observou-se que a hipótese nula foi mantida em todas as dimensões, com exceção da dimensão COCOG (Coletiva – Cognitiva), na qual a hipótese nula foi rejeitada. Isso indica que houve diferença estatisticamente significativa entre as faixas etárias apenas nesta dimensão.

A tabela 2 apresenta as comparações múltiplas entre os grupos etários realizadas por

meio do Teste de Dunn, utilizado como procedimento *post hoc* apropriado ao teste de Kruskal-Wallis, com o objetivo de identificar quais categorias de idade diferiram significativamente entre si. Esse teste calcula a diferença entre as medianas dos postos de dois grupos específicos, dividindo-a pelo erro padrão estimado, resultando em uma estatística de teste e em um valor de p associado. Dessa forma, é possível verificar se as diferenças observadas entre cada par de grupos são estatisticamente significativas, conforme indicado pelos valores de significância simples e ajustada exibidos na tabela.

Tabela 2 - Comparações múltiplas entre categorias etárias pelo teste de Kruskal- Wallis.

Amostra 1-Amostra2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de teste padrão	Sig.	Sig. Aj.
Entre 18-25 anos – mais de 45 anos	-11,791	10,739	-1,098	0,272	1,000
Mais de 45 anos – entre 36-45 anos	11,938	12,075	0,989	0,323	1,000
Entre 26-35 anos – mais de 45 anos	-14,525	10,151	-1,431	0,152	1,000
Mais de 45 anos – menos de 18 anos	14,688	19,894	0,738	0,460	1,000
Entre 26-35 anos – entre 18-25 anos	2,734	7,751	0,353	0,724	1,000
Entre 36-45 anos – menos de 18 anos	2,750	19,577	0,140	0,888	1,000
Entre 18-25 anos – entre 36-45 anos	-23,729	10,141	-2,340	0,019*	0,193
Entre 26-35 anos – entre 36-45 anos	-26,462	9,516	-2,781	0,005*	0,054
Entre 18-25 anos – menos de 18 anos	26,479	18,783	1,410	0,159	1,000
Entre 26-35 anos – menos de 18 anos	29,212	18,453	1,583	0,113	1,000

*Sig.<0,05.

Cada fileira testa a hipótese nula de que as distribuições de Amostra 1 e 2 são a mesma. São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é 0,05.

Fonte: Resultados da pesquisa

Conforme apresentado na Tabela 2, verificou-se que a diferença para a dimensão COCOG (Coletiva – Cognitiva) ocorreu entre o grupo de colaboradores com idades entre 18 e 25 anos e o grupo com idades entre 36 e 45 anos foi estatisticamente significativa ($p = 0,019$), também houve diferença significativa entre o grupo com idades entre 26 e 35 anos e o grupo de 36 a 45 anos ($p = 0,005$).

Estudos recentes corroboram os achados desta pesquisa ao indicarem que trabalhadores em faixas etárias intermediárias e mais maduras tendem a apresentar percepções cognitivas coletivas mais consistentes, reflexivas e positivas sobre a diversidade etária no ambiente de trabalho. No presente estudo, a dimensão Coletiva– Cognitiva (COCOG), que avalia crenças organizacionais relacionadas à legitimidade, ao valor e à justiça da diversidade de idade, foi a única a apresentar diferença estatisticamente significativa entre as faixas etárias analisadas.

Sousa et al. (2022) evidenciam que práticas organizacionais sensíveis à idade favorecem maior engajamento, senso de pertencimento e compreensão do valor estratégico da diversidade, especialmente entre profissionais acima dos 35 anos. De forma semelhante, Mendes e Rocha (2020) apontam que colaboradores com maior tempo de trajetória profissional tendem a desenvolver maior empatia intergeracional e maior capacidade de interpretar a diversidade etária como um recurso coletivo, e não como um fator de conflito.

Rudolph e Zacher (2018) reforçam que a maturidade profissional está associada ao desenvolvimento de crenças organizacionais mais integradoras, uma vez que a vivência em equipes intergeracionais amplia a compreensão sobre os benefícios cognitivos e sociais da diversidade etária. Esse argumento é corroborado por Costa, Almeida e Leite (2021), que destacam que trabalhadores em estágios intermediários da carreira apresentam maior alinhamento entre valores individuais e percepções coletivas, favorecendo avaliações mais positivas das políticas e práticas organizacionais relacionadas à diversidade.

Mais recentemente, Takeuchi e Katagiri (2024) defendem que o processo de envelhecimento amplia a consciência crítica sobre as relações de trabalho, contribuindo para uma leitura mais equilibrada e menos estereotipada das diferenças etárias. Dessa forma, a maior percepção cognitiva coletiva observada entre os participantes com idades entre 36 e 45 anos neste estudo alinha-se ao consenso da literatura, segundo o qual a experiência acumulada e a trajetória profissional favorecem a construção de crenças organizacionais mais justas, éticas e inclusivas em relação à diversidade etária. De forma geral, a combinação dessas metodologias de análise do Teste de Kruskal-Wallis, o Teste de Dunn e as tabelas cruzadas, juntamente com a escala EDIT, proporcionou uma visão abrangente e integrada das atitudes e percepções dos trabalhadores em relação à diversidade etária. Tais resultados contribuem para a formulação de estratégias organizacionais mais inclusivas, reforçando a importância da gestão da diversidade como elemento de equidade e valorização das diferenças no ambiente de trabalho.

Os achados deste estudo, especialmente aqueles relacionados à dimensão Coletiva–Cognitiva, apontam implicações práticas relevantes para a gestão da diversidade etária nas organizações. A identificação de diferenças significativas entre faixas etárias evidencia a necessidade de estratégias estruturadas que promovam o desenvolvimento da cognição coletiva sobre a diversidade, sobretudo entre trabalhadores mais jovens. Nesse sentido, iniciativas como programas de mentoria intergeracional, mentorias reversas, treinamentos voltados à diversidade etária e espaços institucionais de diálogo entre gerações podem contribuir para ampliar a compreensão coletiva e reduzir estereótipos relacionados à idade (Mendes; Rocha, 2020; Sousa et al., 2022).

Tais estratégias, fundamentadas nos resultados empíricos e na literatura especializada, reforçam a importância da diversidade etária como recurso estratégico para o fortalecimento das relações de trabalho, para a promoção da inclusão organizacional e para a valorização das diferenças geracionais no contexto profissional contemporâneo.

6 CONCLUSÕES

Este estudo permitiu avaliar e comparar a diversidade etária no ambiente de trabalho entre diferentes grupos etários, a partir da aplicação da Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT). De modo geral, os resultados indicaram que os participantes apresentam percepções mais favoráveis no nível individual do que no coletivo, sugerindo que a valorização da diversidade etária ocorre mais no plano pessoal do que nas práticas efetivamente adotadas pelas organizações.

No que se refere às percepções dos trabalhadores sobre a diversidade etária, observou-se que as dimensões individuais apresentaram médias intermediárias a elevadas, indicando atitudes relativamente positivas em relação ao convívio entre gerações. Esses achados apontam para uma consciência individual acerca da importância da diversidade, ainda que nem sempre acompanhada por ações institucionais consistentes. Ao analisar as percepções entre os diferentes grupos etários, destacou-se a dimensão Coletiva–Cognitiva, única a apresentar diferença estatisticamente significativa. Os trabalhadores entre 36 e 45 anos demonstraram percepções mais consistentes sobre a forma como a diversidade etária é compreendida no contexto organizacional, possivelmente em razão da maior experiência profissional e do contato prolongado com diferentes realidades de trabalho.

Embora variáveis como gênero, raça, deficiência, classe social e escolaridade tenham sido consideradas na caracterização da amostra, não foi possível aprofundar estatisticamente a relação desses marcadores com as percepções sobre a diversidade etária. Assim, a análise concentrou-se principalmente na variável idade, o que indica a necessidade de estudos futuros

que adotem uma abordagem mais interseccional.

Os resultados também evidenciam a importância de fortalecer práticas organizacionais voltadas à inclusão etária. A baixa média observada na dimensão Coletiva–Comportamental sugere que ainda há fragilidades nas ações institucionais relacionadas à valorização das diferentes faixas etárias. Nesse sentido, torna-se fundamental que as organizações invistam em políticas de gestão de pessoas que estimulem a cooperação entre gerações e a valorização da experiência profissional.

Do ponto de vista social, a pesquisa contribui para o debate sobre o idadismo e os desafios da convivência intergeracional em um cenário de envelhecimento da força de trabalho. No âmbito organizacional, os achados oferecem subsídios para o desenvolvimento de práticas mais inclusivas, capazes de promover ambientes de trabalho mais equitativos. Já do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre diversidade etária no contexto brasileiro, especialmente por meio da aplicação da Escala EDIT.

Por fim, reconhece-se que a pesquisa apresenta limitações, relacionadas principalmente ao perfil da amostra e à utilização exclusiva de questionário online. Ainda assim, os resultados obtidos atendem aos objetivos propostos e reforçam a importância de ampliar o debate sobre a diversidade etária nas organizações, incentivando novas investigações sobre o tema.

7 REFERÊNCIAS

- BARBOSA, S. V. J. Escala de diversidade da idade no trabalho (EDIT): construção e validação de um instrumento: estudo piloto [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. 2013. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/7041>.
- BEAN, R. et al. Using diversity climate surveys: A toolkit for diversity management. Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB), 2001. Disponível em: <http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/using.pdf>
- BIRKINSHAW, J. et al. Mais velho, mais sábio? Como o estilo de gestão varia com a idade. MIT Sloan Management Review, [s. l.], set. 2019.
- BRUSCHINI, C. A.; AMADO, C. A. L. Desafios e perspectivas do envelhecimento no mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 25, n. 74, p. 123-139, 2010.
- BUTLER, R. N. **Age-ism: Another form of bigotry**. *The Gerontologist*, v. 9, n. 4, p. 243–246, 1969.
- CAMARGOS, M. C. S.; OLIVEIRA, J. S. **A convivência intergeracional no ambiente de trabalho: um desafio da contemporaneidade**. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. 3, p. 101–118, 2020.
- COSTA, J. A.; ALMEIDA, M. H.; LEITE, F. C. **Diversidade etária e sua gestão nas organizações: uma análise das percepções geracionais**. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 17, n. 2, p. 124–143, 2021.
- COSTA, L. C. da; CORRÊA, R. P. F.; COSTA, R. A. da. Uma análise do interesse de estudantes de administração pela área de marketing. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 53–69, jan./abr. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3243>. Acesso em: 30 mai. 2025.
- COSTA, R. A. da; SILVA, T. M. da; OLIVEIRA, M. F. Etarismo e mercado de trabalho: uma análise sobre as faixas etárias e o preconceito. *Revista de Psicologia Social*, v. 32, n. 2, p. 201–215, 2017.
- DE MEUSE, K P.; HOSTAGER, T. J. Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: An initial report. **Human Resource Development**

Quarterly, v. 12, n. 1, p. 33-51, 2001.

FERREIRA, A. L.; SOUZA, P. R.; LIMA, T. C. Conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho: Uma análise das percepções de diferentes faixas etárias. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 2, p. 78-95, 2019.

FURTADO, L. C.; SILVA, T. J.; ANDRADE, E. R. **Multigeracionalidade nas empresas: desafios e oportunidades da diversidade etária**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 9, n. 5, p. 113–131, 2022.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Projeções da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade: 2022–2070. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 12/12/2025.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 2000/2060. Nota técnica. Rio de Janeiro: 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=∓=downloads>. Acesso em: 05 ago. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). População do Brasil deve parar de crescer por volta de 2041. Agência IBGE Notícias, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br>. Acesso em: 12/12/2025.

KOOIJ, D. et al. Ageing and work: A review of the literature on age-related work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 2011.

LIMA-COSTA, M. F. et al. **Ageism and health outcomes in older adults in Brazil: a population-based study**. *Revista de Saúde Pública*, v. 46, n. 5, p. 878–884, 2012.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, 16, 39, agosto, 2014, p. 65-82. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273531662005>. Acesso em: 25 set. 2024.

MANZATO, A. J., SANTOS, A. B.. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP, v. 17, 2012.

MENDES, F. R.; ROCHA, G. S. Desafios da diversidade etária e seus impactos na comunicação organizacional. **Estudos em Administração**, v. 22, n. 1, p. 12-25, 2020.

MOR BARAK, M. E. et al. Organizational and personal dimensions in diversity climate. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, p. 82–104, 1998.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. Evaluating six common stereotypes about older workers. *American Psychologist*, 2012.

OLIVEIRA, M. T.; MARTINS, C. A.; PEREIRA, L. F. A influência da diversidade etária na satisfação e no engajamento dos trabalhadores. **Revista de Psicologia Organizacional**, v. 10, n. 4, p. 89-105, 2022.

PALMORE, E. Ageism: Negative and positive. 2. ed. New York: Springer Publishing Company, 1999.

PAULA, A. P.; PEREIRA, C. R. **Idadismo no ambiente de trabalho: desafios e possibilidades para a gestão de pessoas**. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, v. 21, n. 3, p. 105–122, 2019.

RUDOLPH, C. W.; ZACHER, H.. Age inclusive human resource practices, age diversity climate, and work ability: exploring between-and within-person indirect effects. **Work, Aging and Retirement**, n. 7, v. 4, p. 387–403. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa008>.

SILVA, E. F.; SANTOS, R. A. Gestão da diversidade no ambiente de trabalho: Uma abordagem intergeracional. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 8, n. 1, p. 34-50, 2020.

SOUSA, I. C. et al. A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção

de saída dos trabalhadores: o papel do contrato psicológico relacional. **Revista da Associação Portuguesa de Psicologia**, v. 36, n. 1, p. 17-30, 2022. doi: 10.17575/psicologia.1704.

SOUSA, I. C.; RAMOS, S. Longer working lives and age diversity: a new challenge for HRM. **European Journal of Management Studies**, n. 24, v. 1, p. 21–44.

SOUSA, I. C.; RAMOS, S.; CARVALHO, H. Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. **German Journal of Human Resource Management**, v. 35 v. 4, p. 409–415, 2021. <https://doi.org/10.1177/2397002220979797>.

SOUSA, I. C.; RAMOS, S.; CARVALHO, H.. Envelhecimento e trabalho: o papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores, p. 53-61, 2020.

SOUSA, R. F.; RAMOS, A. M.; CARVALHO, R. C. **A percepção da diversidade etária no trabalho: uma análise das relações intergeracionais**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 4, p. 881–897, 2020.

TAKEUHI, M.; KATAGIRI, K. **Envelhescência e mercado de trabalho: interseccionalidade entre idade e outros marcadores sociais**. *Revista Brasileira de Estudos do Envelhecimento*, v. 11, n. 1, p. 15–29, 2024.

TAKEUHI, M.; KATAGIRI, K. Effects of workplace ageism on negative perception of aging and subjective well-being of older adults according to gender and employment status. **Geriatrics & Gerontology International**, v. 24. P. 259-265, 2024. <https://doi.org/10.1111/ggi.14819>.