

Sem lugar para “gray washing”: o combate ao etarismo no Senado Federal

No place for “gray washing”: the fight against ageism in the Federal Senate

No hay lugar para el “gray washing”: la lucha contra el edadismo en el Senado Federal

Grupo temático GT05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Ilana Trombka

Doutora em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, especializada em Direito Legislativo pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, graduada em Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, professora do curso de Mestrado e Doutorado em Administração Pública do IDP e Diretora-Geral do Senado Federal.

<https://orcid.org/0009-0006-7461-3610>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4520448789948613>

Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

trombka@senado.leg.br

Paulo Ricardo dos Santos Meira

Doutor em Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Mestre em Marketing pela mesma instituição, Especialista pelo MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público da Universidade de Brasília, Bacharel em Comunicação Social – habilitação Publicidade e Propaganda – pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, servidor do Senado Federal e professor de pós-graduação do Instituto Legislativo Brasileiro.

<https://orcid.org/0000-0002-5051-3272>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3591179558632983>

Instituto Legislativo Brasileiro

paulomeira@gmail.com

RESUMO

O relato técnico descreve as iniciativas de combate ao etarismo no âmbito do Senado Federal brasileiro, e verificar se há uma efetiva percepção desse esforço por parte dos colaboradores. O trabalho se concentra no âmbito do Senado Federal, sendo um estudo teórico-empírico, de natureza descritiva com recorte transversal e abordagem quali-quantitativa. Identificou-se que as melhores práticas, atualmente, no combate ao etarismo são (a) Incentivar a colaboração entre diferentes faixas etárias e experiências, (b) promover a conscientização sobre preconceitos inconscientes, na forma de treinamentos e sensibilização, (c) Valorizar as contribuições únicas de cada geração, (d) criar um ambiente inclusivo que celebre a diversidade etária em todas as ocasiões possíveis, (e) políticas antidiscriminação e (f) diversidade etária nas contratações e nas escolhas das chefias. O foco do estudo é relevante e recente na sociedade e no campo organizacional, e os leitores poderão se beneficiar para aplicação em suas próprias instituições.

Palavras-chave: Equidade. Etarismo. Gray washing. Senado Federal.

ABSTRACT

This article describes the initiatives to combat ageism in the Brazilian Federal Senate and aims to verify whether employees effectively perceive these efforts. The study focuses on the Federal Senate and is a theoretical-empirical study of a descriptive nature with a cross-sectional approach and a qualitative-quantitative approach. It was identified that the best practices currently in combating ageism are (a) Encouraging



collaboration between different age groups and experiences, (b) promoting awareness of unconscious biases in the form of training and awareness-raising, (c) Valuing the unique contributions of each generation, (d) creating an inclusive environment that celebrates age diversity at all possible times, (e) anti-discrimination policies, and (f) age diversity in hiring and leadership selection. The focus of the study is relevant and recent in society and in the organizational field, and readers may benefit from its application in their own institutions.

Keywords: Ageism. Equity. Federal Senate. Gray Washing.

RESUMEN

Este artículo describe las iniciativas para combatir el edadismo en el Senado Federal de Brasil y busca verificar si los empleados perciben efectivamente estos esfuerzos. El estudio se centra en el Senado Federal y es un estudio teórico-empírico de naturaleza descriptiva con un enfoque transversal y un enfoque cualitativo-cuantitativo. Se identificó que las mejores prácticas actuales para combatir el edadismo son: (a) fomentar la colaboración entre diferentes grupos de edad y experiencias; (b) promover la concienciación sobre los sesgos inconscientes mediante capacitación y sensibilización; (c) valorar las contribuciones únicas de cada generación; (d) crear un entorno inclusivo que celebre la diversidad de edad en todo momento; (e) políticas antidiscriminatorias; y (f) diversidad de edad en la contratación y selección de personal directivo. El enfoque del estudio es relevante y reciente en la sociedad y en el ámbito organizacional, y los lectores pueden beneficiarse de su aplicación en sus propias instituciones.

Palabras clave: Edadismo. Equidad. Gray Washing. Senado Federal.

1. Introdução:

O envelhecimento populacional é uma realidade global que impõe desafios e oportunidades significativas para as organizações, incluindo o setor público. No Brasil, a projeção de que a população com mais de 60 anos ultrapasse 30% até 2050 (IBGE, 2020) ressalta a urgência de se discutir o etarismo – a discriminação baseada na idade – no ambiente de trabalho. Este fenômeno, que afeta a produtividade, o bem-estar e a inclusão de profissionais experientes (Amorim et al., 2019; Hanashiro; Pereira, 2020), é particularmente relevante no serviço público, onde a estabilidade e a longevidade das carreiras podem acentuar a presença de diferentes gerações.

A administração pública, por sua natureza, deve ser um espelho dos valores sociais que busca promover, incluindo a equidade e a valorização da diversidade. Nesse contexto, o Senado Federal tem se destacado por iniciativas que visam à construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo. Este relato técnico se propõe a analisar a percepção do etarismo entre seus servidores com 50 anos ou mais, investigando como as políticas e práticas institucionais contribuem para mitigar esse fenômeno. A pesquisa busca, ainda, discutir a importância da "Ética do Cuidado" como um pilar para a gestão de pessoas no setor público e alertar para os riscos do *gray washing*, uma prática de comunicação que simula a inclusão etária sem efetivas mudanças estruturais (Bazzi; Engelman, 2024).

O estudo justifica-se pela escassez de pesquisas sobre etarismo no serviço público brasileiro, especialmente em instituições legislativas, e pela necessidade de fornecer subsídios para o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas que promovam a diversidade e a inclusão. A análise dos dados empíricos, combinada com a discussão teórica, visa a contribuir para um debate mais aprofundado sobre a valorização da experiência e o combate à discriminação por idade, elementos cruciais para a sustentabilidade social e a eficácia organizacional.

Este relato técnico está estruturado em seis seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre etarismo, suas manifestações e o conceito de *gray washing*, bem como a relevância da ética do cuidado. A terceira seção detalha a metodologia da pesquisa. A quarta seção descreve as principais

iniciativas do Senado Federal no combate ao etarismo. A quinta seção apresenta os resultados da pesquisa de percepção dos servidores 50+. Por fim, a sexta seção discute as considerações finais, implicações e sugestões para futuras pesquisas.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico está focado nos conceitos de etarismo, *gray washing* e ética do cuidado.

2.1 Etarismo e suas Manifestações nas Organizações

O etarismo, também conhecido como ageísmo ou idadismo, é definido como a discriminação contra indivíduos ou grupos com base na idade (Butler, 1969). Essa discriminação pode se manifestar de diversas formas, desde estereótipos e preconceitos até práticas discriminatórias explícitas (Hanashiro; Helal, 2023). No ambiente organizacional, o etarismo pode impactar negativamente a carreira, o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores mais velhos (Amorim et al., 2019).

As manifestações do etarismo no trabalho incluem:

- **Estereótipos negativos:** A crença de que trabalhadores mais velhos são menos produtivos, resistentes a mudanças, menos adaptáveis a novas tecnologias ou com menor capacidade de aprendizado (Kooij et al., 2014; Siqueira-Brito et al., 2016).
- **Preconceito:** Sentimentos negativos ou antipatia em relação a colegas ou subordinados mais velhos.
- **Discriminação:** Ações ou políticas que desfavorecem trabalhadores mais velhos, como a exclusão de treinamentos, a falta de oportunidades de promoção, a pressão para a aposentadoria precoce ou a dificuldade de reinserção no mercado de trabalho (Hanashiro; Pereira, 2020; Correia; Pellegrino, 2024).

O etarismo não se restringe apenas aos(as) mais velhos; pode também afetar os mais jovens, embora com menor frequência e impacto no contexto organizacional (Robbins et al., 2011). No entanto, o foco deste estudo recai sobre a discriminação contra trabalhadores com mais de 50 anos, dada a crescente longevidade e a necessidade de valorizar a experiência acumulada.

As consequências do etarismo são amplas e prejudiciais. Para os indivíduos, pode levar à diminuição da autoestima, estresse, ansiedade e depressão (Colomby, 2019; Bernardino et al., 2024). Para as organizações, resulta na perda de talentos, conhecimento institucional, diversidade de perspectivas e na redução da inovação (Litvak, 2024). Além disso, o etarismo contraria os princípios de justiça organizacional e equidade (Ali, 2024; Ortiz-Mendoza et al., 2025), essenciais para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

2.2 Gray Washing e a Ética do Cuidado

No cenário atual, onde a diversidade e a inclusão são pautas crescentes, surge o risco do *gray washing*. Este termo, análogo ao *green washing*, refere-se à prática de organizações que promovem uma imagem de inclusão etária sem implementar mudanças substanciais em suas políticas e cultura (Bazzi; Engelmann, 2024). O *gray washing* pode se manifestar em campanhas de marketing que celebram a diversidade etária, mas que não se traduzem em ações concretas de valorização, desenvolvimento e retenção de talentos mais velhos.

Para combater o *gray washing* e promover uma inclusão etária genuína, é fundamental adotar a perspectiva da "Ética do Cuidado". A Ética do Cuidado, originada na filosofia moral e na psicologia do desenvolvimento, enfatiza a interdependência, a responsabilidade mútua e a atenção às necessidades dos outros (Pessoa, 2024). No contexto organizacional, a Ética do Cuidado implica em:

- **Reconhecimento da vulnerabilidade:** Compreender que todos os colaboradores, em diferentes fases da vida, podem ter necessidades específicas e que a organização deve estar preparada para atendê-las.
- **Responsabilidade mútua:** Promover um ambiente onde o cuidado não é apenas uma tarefa da gestão, mas uma responsabilidade compartilhada por todos.
- **Atenção às relações:** Valorizar as relações interpessoais, a empatia e a comunicação eficaz como pilares da cultura organizacional (Abas et al., 2025).

- Desenvolvimento integral: Investir no desenvolvimento contínuo de todos os colaboradores, independentemente da idade, reconhecendo seu potencial e contribuição (Boulet, 2025).

A aplicação da Ética do Cuidado na gestão de pessoas no setor público significa ir além da conformidade legal e das políticas de RH formais. Implica em construir uma cultura organizacional que valorize a experiência, promova o aprendizado intergeracional e garanta que todos os servidores se sintam respeitados, incluídos e com oportunidades de crescimento (Ferreira, 2017; Bergue, 2020). É uma abordagem que busca a equidade de gênero e etária, reconhecendo as interseccionalidades e as múltiplas dimensões da diversidade (Fraga et al., 2022; Shore et al., 2018).

A gestão de pessoas no setor público, ao incorporar a Ética do Cuidado, pode se tornar um modelo de sustentabilidade social, onde a valorização do capital humano em todas as suas fases é um diferencial estratégico. Isso se alinha com a necessidade de promover a justiça organizacional e o comprometimento dos servidores (Paiva et al, 2013; Fogaça; Coelho Jr., 2020; Simanjuntak et al., 2024; Widodo et al., 2025), garantindo que a experiência e o conhecimento dos mais velhos sejam integrados e transmitidos, e não marginalizados.

3 Método

O presente relato técnico abrange uma pesquisa de abordagem mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos. A parte quantitativa baseia-se na análise de dados de uma *survey* aplicada a servidores do Senado Federal, enquanto a parte qualitativa se fundamenta na análise documental das iniciativas institucionais da Casa.

3.1 Delineamento da Pesquisa e Amostra

O estudo é de natureza descritiva e exploratória. A população-alvo da *survey* foram servidores ativos do Senado Federal com 50 anos ou mais. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário eletrônico, autoaplicável, distribuído internamente pelo DataSenado. Foram obtidas 574 respostas válidas, representando uma amostra significativa para a análise das percepções sobre etarismo. A amostra foi composta por 50,5% de homens e 49,5% de mulheres, com predominância da faixa etária de 50 a 59 anos (60,5%). A maioria dos respondentes possuía nível superior completo (85,9%) e ocupava cargos de nível superior (78,2%).

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O questionário da *survey* foi composto por questões fechadas, utilizando escalas tipo Likert para avaliar a percepção de etarismo em diferentes dimensões, como oportunidades de treinamento, desenvolvimento de carreira, reconhecimento e tratamento geral. Incluiu também questões demográficas para caracterização da amostra.

3.3 Análise de Dados

Os dados quantitativos foram analisados utilizando estatística descritiva (frequências, médias, desvios-padrão) para identificar padrões e tendências nas percepções dos servidores. Foram realizadas análises comparativas entre grupos (gênero, faixa etária) para identificar possíveis diferenças significativas. A análise documental das iniciativas do Senado Federal foi realizada a partir de documentos oficiais, relatórios e informações disponíveis publicamente, visando a contextualizar as ações da instituição no combate ao etarismo.

4 Iniciativas do Senado Federal no Combate ao Etarismo

O Senado Federal tem demonstrado um compromisso crescente com a promoção da diversidade, equidade e inclusão (DEI) em seu ambiente de trabalho. Essas iniciativas são fundamentais para combater o etarismo e valorizar a experiência de seus servidores mais experientes.

4.1 Rede Equidade e Modelo IDE

A Rede Equidade é um grupo de trabalho intersetorial que visa a fomentar a cultura de diversidade e inclusão no Senado Federal. Sua atuação abrange diversas dimensões da diversidade, incluindo a etária, e busca promover um ambiente de trabalho mais justo e respeitoso para todos (Senado Federal, 2024). A Rede atua na proposição de políticas, na sensibilização e na capacitação de servidores e gestores.

O Modelo IDE (Inclusão, Diversidade e Equidade) é uma estrutura conceitual e prática desenvolvida pelo Senado para guiar suas ações em DEI. Ele se baseia em pilares como a educação, a comunicação, a gestão de talentos e a criação de um ambiente seguro e acolhedor. No que tange ao etarismo, o Modelo IDE busca garantir que as políticas de RH sejam neutras em relação à idade e que a experiência seja vista como um ativo valioso (Carta de Compromissos do Senado Federal, 2015).

4.2 Ações Internas e Programas de Desenvolvimento

Além das iniciativas estruturantes, o Senado Federal tem implementado diversas ações internas:

- **Programas de Mentoria e Coaching:** Visam a valorizar a experiência dos servidores mais antigos, utilizando-os como mentores para os mais jovens, e oferecendo coaching para o desenvolvimento de novas competências (Sebben et al., 2021).
- **Capacitação e Desenvolvimento Contínuo:** Oferta de cursos e treinamentos que visam a atualização profissional e a adaptação às novas tecnologias, garantindo que servidores de todas as idades tenham acesso a oportunidades de aprendizado (Miyasaki et al., 2020).
- **Comunicação e Sensibilização:** Campanhas internas e eventos que abordam a importância da diversidade etária e os impactos negativos do etarismo, buscando desconstruir estereótipos e promover o respeito (Trombka & Meira, 2022).
- **Políticas de Flexibilidade e Bem-Estar:** Implementação de políticas que consideram as diferentes fases da vida dos servidores, como horários flexíveis e programas de qualidade de vida, contribuindo para a retenção de talentos experientes (Brandão et al., 2021).

Além das iniciativas da Rede Equidade, o Senado Federal também promove eventos e discussões sobre o tema, como o seminário "Bem Estar aos 50+", realizado em 2024 em parceria com o sindicato da classe, com palestrantes como Cris Páz e Anderson Barbosa.

Primeira edição do Papos que Transformam fala de etarismo



Figura 1: evento de discussão sobre etarismo, no Senado Federal.

Fonte: Intranet do Senado Federal

Outra iniciativa é o Programa de Reflexão para a Aposentadoria, realizado anualmente na instituição, que aborda temas como planejamento financeiro e saúde na terceira idade, entre outros temas sugeridos pelos próprios colaboradores e preparados pela Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor com o Instituto Legislativo Brasileiro, escola de governo do Senado.

São criados espaços de interlocução entre diferentes gerações de servidores, tais como o “Conversando sobre tecnologia” (rodas de conversa na área de Tecnologia da Informação), o “Desafio da Inovação” (atividade interativa, gamificada e colaborativa que reúne colaboradores de diferentes idades e experiências) e o “Manhã de Ideias” (espaço quinzenal para apresentação de ideias à Direção, aberto a colaboradores em geral, incluindo estagiários e terceirizados).

Por sua vez, o Circuito Saúde do Senado Federal, realizado anualmente no mês de julho, envolve diferentes opções de exames e cardápio de vacinação, além de outras iniciativas de saúde ofertadas ao longo de dois dias consecutivos.

Relato técnicos sobre o tema são igualmente publicados na Intranet, exemplificados na Figura 2 adiante:

O etarismo pode constranger e punir silenciosamente os trabalhadores



Figura 2: relato técnico na Intranet da instituição, abordando o tema Etarismo.
Fonte: Intranet do Senado Federal

Há suporte na literatura de que uma comunicação efetiva e com propósito, pela administração da instituição, é fundamental para evitar-se conflitos (aqui incluídos os geracionais), e comportamentos indesejados pela gestão (Abas et al., 2025).

Merece registro o fato de a Escola de Governo do Senado, o Instituto Legislativo Federal, incentivar a inscrição de servidores aposentados nas seleções de professores / facilitadores de aprendizagem nos cursos da instituição, com direito à percepção de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, pelas aulas ministradas. Outrossim, o Senado, em parceria com o Sindicato da classe, promove três encontros por ano com os servidores aposentados da instituição, no Programa Reencontro, com prestação de serviços, informações úteis, e momento de confraternização com música ao vivo. Igualmente, valoriza as realizações de seus colaboradores já aposentados, nos dois volumes da obra “Esta é Minha História: relatos de servidores aposentados do Senado Federal” (Trombka; Meira, 2022), e publicações da retrans “No meu tempo”, na Intranet da instituição.

Iniciativas preconizadas pela literatura	Ações do Senado Federal
(Cepellos; Tonelli, 2017; Ferrigno, 2025; Helal, 2023; Helal, 2024; Kooij <i>et al.</i> , 2014; Mathias, 2025; Silva, 2024)	
Incentivar a colaboração entre diferentes faixas etárias e experiências.	“Conversando sobre tecnologia” “Desafio da Inovação”
Promover a conscientização sobre preconceitos inconscientes, na forma de treinamentos e sensibilização.	Abordagem do tema em publicações na Intranet Uso da temática no Programa de Reflexão para a Aposentadoria

RELATO TÉCNICO

	Evento “Papos que Transformam: o Etarismo” O Senado lançou em 31 de março de 2025 o “Programa Pessoas 50+”, uma iniciativa para promover saúde, bem-estar e troca de experiências entre servidores nesta faixa etária. .
Valorizar as contribuições únicas de cada geração, para promover um ambiente onde todas as gerações se sintam importantes.	Manhã de Ideias Produção de dois volumes da obra “Esta é Minha História: Relatos de Servidores Aposentados do Senado Federal.
Criar um ambiente inclusivo que celebre a diversidade etária em todas as ocasiões possíveis.	Programa Reencontro, realizado conjuntamente com a Assefe e o Sindilegis. Servidores aposentados são aceitos como professores da Escola de Governo, reunindo servidores aposentados e na ativa.
Políticas Antidiscriminação	O Ato da Comissão Diretora nº 16 de 2024 trouxe, na Política de Diversidade, Equidade e Inclusão do Senado Federal O Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça (Copríg) foi criado em 2015, promovendo políticas inclusivas e combate desigualdades. O espectro das ações foi ampliado e hoje inclui outras equidades, como as questões LGBTQIAP+, o combate ao etarismo e à gordofobia. Em 2019, foi estruturado o primeiro Plano de Equidade de Gênero e Raça da Casa.
Diversidade Etária nas Contratações e nas Escolhas das Chefias	Seleções abertas, com divulgação na Intranet, envolvendo incentivo à diversidade junto aos inscritos.
Ações de Promoção de Saúde para essa parcela de colaboradores	Exames médicos periódicos Circuito Saúde do Senado Federal Palestras sobre saúde no Programa de Reflexão para a Aposentadoria

Quadro 1: iniciativas de combate ao etarismo e sua aplicação no Senado Federal.

Fonte: Elaborado pelos autores

Essas ações demonstram um esforço institucional para ir além da mera conformidade, buscando incorporar a Ética do Cuidado na gestão de pessoas e combater o *gray washing* por meio de práticas concretas e mensuráveis. A Política de Diversidade, Equidade e Inclusão do Senado (Senado Federal, 2024) formaliza esse compromisso, estabelecendo diretrizes claras para a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e livre de discriminação.

5 Resultados Da Pesquisa 50+ (Survey Datasenado)

A análise dos dados da *survey* com 574 servidores do Senado Federal com 50 anos ou mais revelou percepções importantes sobre o etarismo no ambiente de trabalho.

5.1 Percepção Geral de Discriminação por Idade

A maioria dos servidores (81%) afirmou não ter se sentido discriminada(o) por sua idade no Senado Federal. Este dado inicial sugere um ambiente relativamente positivo em relação à idade. No entanto, 19% dos respondentes relataram ter vivenciado alguma forma de discriminação, indicando que o problema, embora não generalizado, ainda persiste.

5.2 Diferenças de Percepção por Gênero

Ao analisar a percepção de discriminação por gênero, observou-se que mulheres (23%) relataram sentir-se mais discriminadas por idade do que homens (15%). Essa diferença, embora não seja estatisticamente robusta em todos os aspectos, aponta para uma possível interseccionalidade entre etarismo e sexismo, onde mulheres mais velhas podem enfrentar desafios adicionais no ambiente de trabalho.

5.3 Acesso a Treinamentos e Oportunidades de Desenvolvimento

Um ponto crítico identificado na pesquisa foi o acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento. Embora a maioria dos servidores (70%) tenha afirmado ter acesso a treinamentos, uma parcela significativa (30%) percebe que as oportunidades são mais direcionadas a colegas mais jovens. Essa percepção é mais acentuada entre os servidores com mais de 60 anos, sugerindo que a idade pode ser um fator limitante no investimento em capacitação contínua.

5.4 Percepção sobre Oportunidades de Promoção e Reconhecimento

Em relação às oportunidades de promoção e reconhecimento, os dados indicaram que 65% dos servidores não percebem discriminação. Contudo, 35% acreditam que a idade pode influenciar negativamente as chances de ascensão na carreira ou de serem reconhecidos por suas contribuições. Essa percepção é mais forte entre aqueles que estão há mais tempo na instituição, o que pode refletir uma estagnação de carreira percebida.

5.5 Valorização da Experiência e Conhecimento

A pesquisa também investigou a valorização da experiência e do conhecimento dos servidores mais velhos. A maioria (75%) sente que sua experiência é valorizada e que há oportunidades para compartilhar seu conhecimento. No entanto, 25% relataram que suas ideias e sugestões são menos consideradas devido à idade, ou que há uma preferência por abordagens mais "modernas" ou de colegas mais jovens.

5.6 Ambiente de Trabalho e Relações Intergeracionais

Sobre o ambiente de trabalho e as relações intergeracionais, 80% dos respondentes consideram o ambiente respeitoso e colaborativo. No entanto, 20% apontaram para a existência de estereótipos ou piadas relacionadas à idade, que, embora possam parecer inofensivas, contribuem para um clima de exclusão sutil. A pesquisa também revelou que a interação com colegas de diferentes gerações é vista como positiva pela maioria, mas que há desafios na comunicação e na adaptação a diferentes estilos de trabalho.

5.7 Impacto do Etarismo no Bem-Estar e Engajamento

Os resultados sugerem que a percepção de etarismo, mesmo que minoritária, tem um impacto no bem-estar e no engajamento. Servidores que relataram discriminação apresentaram níveis ligeiramente menores de satisfação no trabalho e engajamento organizacional (Reis et al., 2016; Demo et al., 2022). Isso reforça a necessidade de combater o etarismo não apenas por justiça, mas também pela manutenção de um corpo funcional motivado e produtivo.

Em síntese, os resultados da *survey* indicam que, embora o Senado Federal apresente um cenário geral de baixa percepção de discriminação etária, existem pontos de atenção, especialmente no que tange ao acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento, e na percepção de mulheres. Esses achados reforçam a importância das iniciativas institucionais em curso e a necessidade de aprimorá-las para garantir uma inclusão etária plena e genuína.

A partir da pesquisa, surge no final de março de 2025 o Programa 50+ no Senado, com quatro eixos de atuação (e cuja divulgação de inauguração pode ser conferida na Fig. 2 a seguir):

- a) Ações de saúde e prevenção específicos para o público 50+;
- b) promoção de atividade física e qualidade de vida
- c) cursos voltados para o público 50+
- d) espaço para troca de experiências.

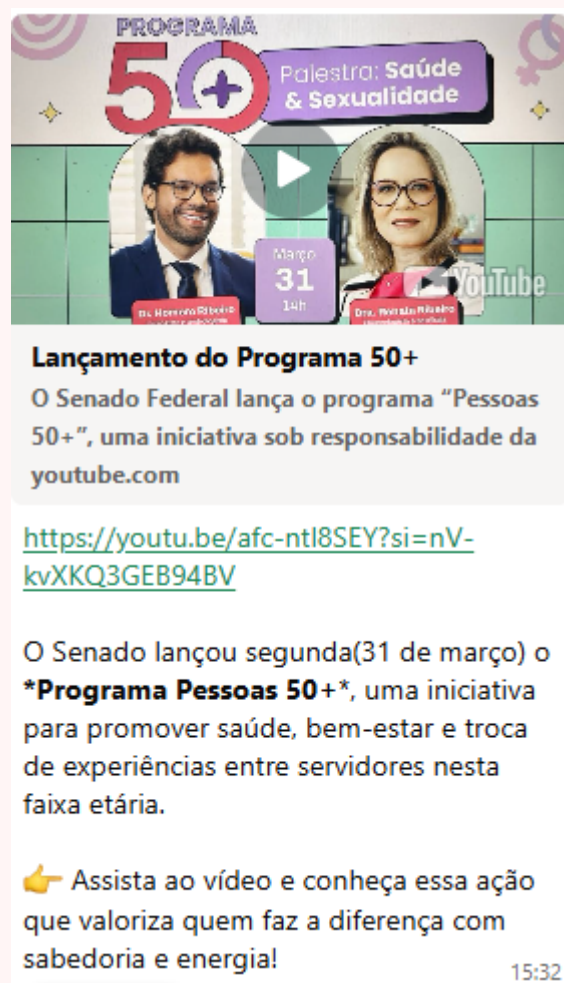


Figura 3: postagem de divulgação do lançamento do Programa 50+.
Fonte: Assessoria de Comunicação da Diretoria-Geral do Senado Federal

6 Considerações Finais

A análise do etarismo no Senado Federal, à luz da Ética do Cuidado e do combate ao *gray washing*, revela um cenário complexo, mas promissor. Embora a maioria dos servidores com 50 anos ou mais não se sinta discriminada, os dados apontam para a persistência de desafios, especialmente no acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento, e na percepção de mulheres. Esses achados sublinham a necessidade de uma abordagem contínua e multifacetada para a promoção da diversidade etária.

As iniciativas do Senado Federal, como a Rede Equidade, o Modelo IDE e os programas de desenvolvimento, demonstram um esforço institucional louvável para construir um ambiente de trabalho mais inclusivo. Essas ações, ao valorizarem a experiência, promoverem o aprendizado contínuo e buscarem a equidade, representam um caminho para transcender o *gray washing* e incorporar a Ética do Cuidado na gestão de pessoas. A formalização desses compromissos na Política de Diversidade, Equidade e Inclusão do Senado (Senado Federal, 2024) é um passo fundamental para garantir a perenidade e a efetividade dessas práticas.

A Ética do Cuidado emerge como um imperativo para a administração pública, especialmente em um contexto de envelhecimento populacional. Ela exige que as organizações públicas não apenas cumpram a legislação, mas que desenvolvam uma cultura de responsabilidade mútua, empatia e valorização integral de seus servidores. Isso implica em reconhecer a experiência como um ativo estratégico, promover o diálogo intergeracional e garantir que as oportunidades de desenvolvimento sejam equitativas para todas as idades.

Para o futuro, sugere-se que o Senado Federal continue a aprimorar suas políticas de DEI, com foco em:

- a) **Monitoramento contínuo:** Realizar *surveys* periódicas para acompanhar a evolução das percepções de etarismo e o impacto das ações implementadas.
- b) **Programas de desenvolvimento específicos:** Criar e fortalecer programas de capacitação e mentoria direcionados a servidores mais experientes, garantindo que se sintam atualizados e valorizados.
- c) **Sensibilização e treinamento para lideranças:** Capacitar gestores para identificar e combater o etarismo, promovendo uma liderança inclusiva que valorize a diversidade etária.
- d) **Comunicação interna eficaz:** Reforçar a comunicação sobre as políticas de DEI e os benefícios da diversidade etária, desconstruindo estereótipos e promovendo um ambiente de respeito.
- e) **Estudos qualitativos aprofundados:** Realizar entrevistas e grupos focais para compreender as nuances das experiências de etarismo e as expectativas dos servidores mais velhos.

Em suma, o combate ao etarismo no serviço público federal, exemplificado pelo Senado Federal, é um processo contínuo que exige compromisso, ações concretas e uma cultura organizacional pautada na Ética do Cuidado. Ao fazer isso, o Senado não apenas cumpre seu papel social, mas também fortalece sua capacidade institucional, valorizando o capital humano em todas as suas fases e construindo um futuro mais equitativo e sustentável.

Referências

- Abas, N. A. H., Lin, M. H., Idris, I., Otto, K., Ramayah, T., Tharima, A. F., & Mohammad Lukman, N. H. (2025). Bridging gaps: The significance of management communication in alleviating conflict stress, counterproductive work behavior, and work-family conflict. *International Journal of Emergency Services*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijes-05-2024-0035/full/html>
- Abranches, I., & Lourenço, L. M. (2024). Etarismo no trabalho: Uma realidade atemporal. *Trabalho (En)Cena*, 9, e024023. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e024023>
- Aldabbas, H., & Blaique, L. (2025). How can caring human resource management practices affect employee engagement? *International Journal of Productivity and Performance Management*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-09-2023-0500/full/html>

- Ali, A. (2024). The association of organizational justice and organizational commitment with organizational trust as a mediating factor: Employees perceptions in universities. *Pakistan Journal of Economic Studies*, 7(4), 330–344. <https://journals.iub.edu.pk/index.php/pjes/article/view/3292>
- Amorim, W., Fischer, A., & Fevorini, F. B. (2019). Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: Is there ageism? *Revista de Gestão*, 26(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/REGE-09-2018-0092>
- Barros, S. M. B., & Freitas, E. R. (2025). Elderly and black government employees in the context of the federal executive branch. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 18(4), 1523–1540. <https://doi.org/10.14571/brajets.v18.n4.1523-1540>
- Bazzi, D. A. S., & Engelmann, W. (2024). ESG e o combate ao etarismo: Uma face do conceito de sustentabilidade social na atualidade. In F. A. L. Oliveira, F. S. Veiga, & J. A. F. Bacelar (Coords.), *Direitos fundamentais e sustentabilidade ambiental* (Vol. II, pp. 185–199).
- Bergue, S. T. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no setor público* (2nd ed.). Fórum.
- Bernardino, R. A. S., Falcão, J. A., & Oliveira, F. T. B. L. (2024). “No Brasil é pecado, você não pode envelhecer!”: Posicionamentos axiológicos na constituição da polêmica em comentários online. *Signum: Estudos da Linguagem*, 27(3), 101–120.
- Boulet, M. (2025). Include, care, reward and enhance to build a well-being HRM system based on perceived effectiveness and fairness of HRM practices. *Evidence-based HRM*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2024-0233>
- Brandão, C., Silva, I. M. S. D., Gonçalves, S. P., Veloso, A., Santos, J. V. D., & Moura, R. (2021). *Boas práticas para a promoção da inclusão e bem-estar de trabalhadoras/es-gestão de pessoas em situação de crise: Guia para gestoras/es de recursos humanos e líderes*. <https://repositorium.uminho.pt/handle/1822/90698>
- Carta de Compromissos do Senado Federal. (2015). *Carta de Compromissos do Senado Federal*. Senado Federal. <https://www12.senado.leg.br/institucional/carta-de-servicos/compromissos>
- Carvalho, A. (2025, February 10). Estudo Stato Intoo/Mackenzie revela os principais estereótipos do etarismo. *Você RH*. <https://vocerh.abril.com.br/diversidade/estudo-stato-intoo-mackenzie-revela-os-principais-estereotipos-do-etarismo/>
- Colomby, R. K. (2019). “Viver como um zumbi”: O dano existencial à luz da polissemia do trabalho (Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).
- Correia, L. S., & Pellegrino, E. B. (2024). *Etarismo no Brasil e seus impactos para o profissional 50+* (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade do Estado da Bahia).
- Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*, 14(3), 1508. <https://doi.org/10.3390/su14031508>
- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (3rd ed.). Paralelo 15.
- Ferreira, A. de A. L., et al. (2020). Diferenças e interseccionalidades nas organizações: Análise das representações de líderes nos filmes *Amor sem escalas*, *O diabo veste Prada* e *Um senhor estagiário*. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 26(3), 819–850.
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: Revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001–2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 1–19. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200155>
- Fogaça, N., & Coelho Jr., F. A. (2020). A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: O que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4). <https://doi.org/10.1590/1679-395126953>
- Formiga, N., Fleury, L. F. de O., & Souza, M. A. de. (2014). Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 5(2), 60–76. <https://doi.org/10.5433/2236-6407.2014v5n2p60>
- Hanashiro, D. M. M., & Helal, D. H. (2023). Preconceitos nas organizações: Discutindo o etarismo. In D. H. Helal, A. P. Oltramari, D. C. B. Moscon, & K. C. M. de Paiva (Orgs.), *Dicionário de gestão de*

peças e relações de trabalho no Brasil.

<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/76302/2/Dicion%C3%A1rio%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas.pdf>

Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: Evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, 13(2), 188–206. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>

Helal, D. H. (2024, August 12). EGP entrevista: Etarismo no setor público. *Ementário*.

<https://ementario.info/2024/08/12/egp-entrevista-etarismo-no-setor-publico/>

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.872169>

Litvak, M. (2024). Transformando o ambiente corporativo com a diversidade etária. *GV-EXECUTIVO*, 23(2), e91197. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n2.2024.91197>

Maia, H. H. P. (2024). *Contribuições do ordenamento jurídico no combate ao etarismo no mercado de trabalho* (Trabalho de Conclusão de Curso, UNICEPLAC).

<https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/3372>

Mathias, A. (2025, January 21). Como manter o preconceito geracional fora de sua empresa. *Portal Administradores*. <http://www.administradores.com>

Miyasaki, A. C., Demo, G., Costa, A. C., & Fogaça, N. (2020). Validity and reliability evidences of a model of human resource management practices in the public service. *RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 7(2), 136–153. <https://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/238>

Ortiz-Mendoza, O., Madero-Gómez, S., & Baldo, C. (2025). How experienced HRM practices influence organizational justice perception / Cómo las prácticas experimentadas de gestión de recursos humanos influyen en la percepción de justicia organizacional. *Fórum Empresarial*, 1–28.

<https://doi.org/10.33801/fe.v29i2.22545>

Paiva, K. C. M. (2019). *Gestão de recursos humanos: Teorias e reflexões*. Intersaberes.

Paiva, K. C. M., La Falce, J. L., & Muylder, C. F. (2013). Comprometimento organizacional: Comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. *Revista Economia & Gestão*, 13(33), 73–89.

Peroni, G. G. H., & Martins-Silva, P. de O. (2025). Etarismo e suas implicações sob a ótica dos servidores públicos mais velhos. *Revista de Ciências da Administração*, 27(67), 1–25.

<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2025.e99109>

Pessoa, S. C. (2024). Ética do cuidado: Discursos e experiências de saúde emocional desafiam a comunicação organizacional no Brasil. *Logos*, 31(3).

<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/logos/article/view/86247/53016>

Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: The mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091–1105.

<https://doi.org/10.1108/JMP-05-2015-0178>

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro* (14th ed.). Pearson Prentice Hall.

Santa, R., Osorio, P., Cayon, E., Morante, D., & Santa, S. (2023). Organizational citizenship, organizational justice, organizational trust, and the impact on operational effectiveness. In *Proceedings of the 36th ANZAM Conference* (p. 762).

https://researchoutput.csu.edu.au/ws/portalfiles/portal/427367753/BC9723_ANZAM_Papers_and_Abstracts_2023_-_Conference_Solutions_DEC_2023_V9.pdf

Santos, A. S. M. dos, Oliveira, R. A. de, & Monteiro, A. A. (2025). Female aging and digital exclusion: Resistance to ageism in the era of social media. *Aracê*, 7(6), 33060–33073.

<https://doi.org/10.56238/arev7n6-232>

Santos, T., Reis, A. dos, & Rodrigues, L. S. (2024). Desafios da realocação no mercado de trabalho após os 50 anos. *Revista Interface Tecnológica*, 21(1), 385–397.



RELATO TÉCNICO

Sebben, F. D., Borges, G. A., Ximenes, P. F. A., & Barreto, R. A. S. (2021). *Avaliação do Programa de Formação Gerencial do Senado Federal* (Monografia, Universidade de Brasília).

<https://bdm.unb.br/handle/10483/28736>

Senado Federal. (2024). *Ato da Comissão Diretora nº 16, de 2024: Institui a Política de Diversidade, Equidade e Inclusão do Senado*. Senado Federal.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Silva, T. L. A. (2024). Etarismo e empoderamento geracional: Uma análise do filme “Um senhor estagiário”. In *Anais do X CONEDU*. Realize Editora. https://editorarealize.com.br/index.php/relato_tecnico/visualizar/111633

Simanjuntak, F., Rivai, H., & Syahrul, L. (2024). The impact of new ways of working on employee well-being through engagement and job satisfaction. *Jurnal Manajemen Stratejik dan Simulasi Bisnis*, 5(2), 29–44. <https://doi.org/10.25077/mssb.5.2.29-44.2024>

Siqueira-Brito, A. R., França, L. H. F. P., & Valentini, F. (2016). Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. *Avaliação Psicológica*, 15(3), 337–345.

<https://doi.org/10.15689/ap.2016.1503.06>

Trombka, I., & Meira, P. R. S. (2022). Esta é a minha história: Relato de experiência de resgate da memória organizacional no Senado Federal. *E-Legis*, 15, 385.

Trombka, I., Nunes, M. T., & Meira, P. R. S. (Orgs.). (2022). *Equidade de gênero no Senado Federal: Um relato da mudança de cultura organizacional por meio da ação gerencial* (Vol. 1). Senado Federal.