

## Etarismo e suas implicações sob a ótica dos servidores públicos mais velhos

*Ageism and its implications from the perspective of older public servants*

*La edadismo y sus implicaciones desde la perspectiva de los servidores públicos mayores*

### Autoria

#### Guilherme Gustavo Holz Peroni

 Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)


 [gustavoperoni@hotmail.com](mailto:gustavoperoni@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-0670-7501>

#### Priscilla de Oliveira Martins-Silva

 Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

 [priscillamartinssilva@gmail.com](mailto:priscillamartinssilva@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-2922-6607>

## RESUMO

**Objetivo:** Compreender as percepções sobre o etarismo dos servidores públicos mais velhos de uma Instituição de Ensino Superior. **Metodologia/abordagem:** A pesquisa qualitativa contou com entrevistas semiestruturadas de 16 servidores públicos com 45 anos ou mais. Para a análise dos dados foi adotada a análise de narrativas e biografias do tipo temática. **Originalidade/relevância:** Sob a perspectiva do construcionismo social, a pesquisa explorou a maneira pela qual o etarismo se revela na prática dos trabalhadores mais velhos no contexto da administração pública brasileira. **Principais resultados:** A análise das narrativas revelou que o etarismo comumente é um fenômeno silenciado, negado e incompreendido. Contudo, algumas narrativas indicaram o etarismo hostil e benevolente. Nesses casos, o etarismo articulou-se com o fantasma da inutilidade e obsolescência, invisibilidade e mobilidade para baixo na carreira e demissão ou aposentadoria simbólica. A fim de evitar o etarismo no ambiente organizacional, os servidores públicos mais velhos comumente buscam se manter proativos, produtivos, experientes, qualificados e atualizados. **Contribuições teóricas:** Os resultados indicam que o etarismo interage com o sexismo, o racismo e o preconceito contra as classes de trabalhadores. Essa interação é desvantajosa principalmente para as mulheres mais velhas. **Contribuições para a gestão:** Os resultados evidenciam a necessidade de políticas de gestão de pessoas voltadas aos servidores públicos mais velhos com o objetivo de prevenir e combater os efeitos negativos do etarismo nas organizações.

**Palavras-chave:** Etarismo. Envelhecimento. Gestão Universitária. Administração Pública.

## ABSTRACT

**Goal:** To understand the perceptions of ageism among older public servants at a Higher Education Institution. **Methodology/approach:** This qualitative research involved semi-structured interviews with 16 public servants aged 45 and older. Thematic analysis of narratives and biographies was employed for data analysis. **Originality/relevance:** Grounded in the perspective of social constructionism, this study explored how ageism manifests in the practices of older workers within the context of Brazilian public administration. **Main findings:** The narrative analysis revealed that ageism is often a silenced, denied, and misunderstood phenomenon. However, some narratives highlighted the presence of both hostile and benevolent forms of ageism. In these cases, ageism was linked to the specter of uselessness and obsolescence, invisibility, downward career mobility, and symbolic dismissal or retirement. To avoid ageism in the workplace, older public servants often strive to remain proactive, productive, experienced, qualified, and up-to-date. **Theoretical contributions:** The findings highlight that ageism interacts with sexism, racism, and prejudice against certain classes of workers. This interaction proves particularly disadvantageous for older women. **Management contributions:** The findings underscore the importance of implementing human resource policies aimed at preventing and combating the negative effects of ageism on public servants in organizational settings.

**Keywords:** Ageism. Aging. University Management. Public Administration.

## RESUMEN

**Objetivo:** Comprender las percepciones sobre discriminación por edad entre servidores públicos de mayor edad en una institución de educación superior. **Metodología/enfoque:** La investigación cualitativa involucró entrevistas semiestructuradas a 16 servidores públicos de 45 años o más. Para el análisis de los datos se adoptó el análisis temático de narrativas y biografías. **Originalidad/relevancia:** Desde la perspectiva del construccionismo social, la investigación exploró la forma en que la discriminación por edad se revela en la práctica de los trabajadores mayores en el contexto de la administración pública brasileña. **Principales resultados:** El análisis de las narrativas reveló que la discriminación por edad es comúnmente un fenómeno silenciado, negado e incomprendido. Sin embargo, algunas narrativas indicaron discriminación por edad hostil y benevolente. En estos casos, la discriminación por edad se articuló con el espectro de la inutilidad y la obsolescencia, la invisibilidad y la movilidad descendente en la escala profesional y el despido o la jubilación simbólicos. Para evitar la discriminación por edad en el entorno organizacional, los funcionarios públicos de mayor edad suelen tratar de seguir siendo proactivos, productivos, experimentados, calificados y actualizados. **Contribuciones teóricas:** Los resultados indican que la discriminación por edad interactúa con el sexismo, el racismo y los prejuicios contra las clases trabajadoras. Esta interacción es desventajosa especialmente para las mujeres mayores. **Contribuciones a la gestión:** Los resultados resaltan la necesidad de políticas de gestión de personas dirigidas a servidores públicos de mayor edad con el objetivo de prevenir y combatir los efectos negativos del edadismo en las organizaciones.

**Palabras clave:** Edadismo. Envejecimiento. Gestión Universitaria. Administración Pública.

## ■ INTRODUÇÃO

O envelhecimento é um processo que abrange uma multiplicidade de fatores (Cepellos et al., 2019; Torres et al., 2015; World Health Organization [WHO], 1993), inicia antes do nascimento e estende-se por toda a vida (Schneider & Irigaray, 2008). Além disso, o envelhecimento é um fenômeno individual, ou seja, cada indivíduo envelhece de maneira específica (Stuart-Hamilton, 2002; Zacher et al., 2018). Por sua vez, a idade é uma característica saliente que o indivíduo utiliza para categorizar a si mesmo e a outros grupos sociais distintos (Rudolph & Zacher, 2022).

As discussões sobre o processo de envelhecimento estão inseridas no contexto do envelhecimento populacional. O envelhecimento populacional é um fenômeno significativo na sociedade brasileira contemporânea (Silva & Helal, 2019). O aumento da expectativa de vida, a redução da taxa de natalidade e o crescimento da população idosa nas últimas décadas indicam que as mudanças na estrutura etária e o processo de envelhecimento populacional está acontecendo vertiginosamente no Brasil (França et al., 2013; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021).

O envelhecimento populacional tem como consequência o envelhecimento da força de trabalho (Cepellos et al., 2019; Cepellos & Tonelli, 2017; Chand & Tung, 2014; Silva et al., 2021; Vasconcelos, 2015). No 1º trimestre de 2023, as pessoas com 40 a 59 anos eram a maioria (31,8%) das pessoas com idade para trabalhar e as pessoas com 60 anos ou mais representavam 19% (IBGE, 2023). Segundo as previsões do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2010), os empregos se concentrarão nos profissionais com 45 anos ou mais a partir de 2040. Assim, os profissionais mais velhos tendem a ser a maioria da população em idade ativa nas próximas décadas.

Cumprir destacar que os participantes desta pesquisa são os trabalhadores mais velhos. Embora não exista um consenso sobre a definição de trabalhador mais velho, uma vez que o processo de envelhecimento é multidimensional e heterogêneo (Cepellos et al., 2019; WHO, 1993), neste estudo a categoria de trabalhadores mais velhos compreende a faixa etária a partir dos 45 anos de idade. A escolha dessa faixa etária baseia-se em estudos que indicam a influência do processo de envelhecimento na capacidade funcional do indivíduo para alguns tipos de trabalho a partir dos 45 anos de idade (Hanashiro & Pereira, 2020; Pedro et al., 2020; WHO, 1993). Além disso, esta pesquisa argumenta que os trabalhadores com 45 anos ou mais estão susceptíveis ao etarismo no ambiente organizacional.

O etarismo (*ageism*) diz respeito ao preconceito e discriminação por idade (Butler, 1980; Fineman, 2014; França et al., 2017; Palmore, 2001). De maneira sucinta, o etarismo diz respeito ao uso da idade para causar danos, desvantagens e injustiças a indivíduos e grupos sociais (WHO, 2021). O etarismo aflige qualquer faixa etária (Butler, 1980), porém, é amplamente associado à velhice (Goldani, 2010; Teixeira et al., 2018; Vasconcelos, 2015) devido ao simbolismo relacionado ao processo de envelhecimento e aos estereótipos da velhice (Silva et al., 2021).

O etarismo é considerado o terceiro grande “ismo”, depois do racismo e do sexismo (Palmore, 2001). Contudo, o etarismo se diferencia do racismo e do sexismo porque todos os indivíduos poderão sofrê-lo ao longo da vida, uma vez que os indivíduos que viverem o suficiente serão velhos (Butler, 1980; Goldani, 2010; Palmore, 2001; Teixeira et al., 2018).

No contexto organizacional, o etarismo é um fenômeno que influencia a contratação, inserção e permanência do trabalhador mais velho no mercado de trabalho (Silva & Helal, 2019). Estudos apontam que o processo de envelhecimento e o etarismo podem influenciar o desengajamento na carreira e a aposentadoria precoce (Vasconcelos, 2012), estimular a demissão ou aposentadoria simbólica (Cepellos et al., 2019) e influenciar o prolongamento ou não da vida profissional dos trabalhadores mais velhos (Nilsson, 2011; Smyer & Pitt-Catsoupes, 2007; Taylor et al., 2016; Zanuncio et al., 2019). Com isso, são necessárias políticas públicas e práticas de gestão de pessoas que busquem prevenir e combater os efeitos negativos do etarismo nas organizações.

Apesar da relevância do tema, o etarismo direcionado aos trabalhadores mais velhos é um fenômeno social pouco discutido nas organizações, nas mídias e na sociedade, assim como existe pouco ativismo político e ações afirmativas com o objetivo de combater os efeitos negativos do etarismo. Além disso, o etarismo tem sido pouco discutido pela comunidade científica brasileira (França et al., 2017) e no campo dos estudos organizacionais (Silva et al., 2021). Dentre as publicações existentes no Brasil, a maioria dos estudos sobre o etarismo são de natureza teórica (Silva et al., 2021). Essas lacunas revelam a necessidade e a oportunidade de pesquisas empíricas sobre o etarismo direcionadas aos trabalhadores mais velhos no contexto organizacional.

No contexto das pesquisas internacionais sobre o etarismo, Helmes e Pachana (2016) destacam que os indivíduos mais jovens foram os participantes da maioria das pesquisas sobre o etarismo direcionado aos indivíduos mais velhos. Com isso, essas pesquisas identificaram diversas atitudes negativas relacionadas à velhice, uma vez que os indivíduos mais jovens comumente veem o envelhecimento de maneira negativa.

Dessa forma, esta pesquisa propõe explorar as percepções dos trabalhadores mais velhos sobre o etarismo. Assim, esta pesquisa busca desvelar o etarismo nas organizações por meio das interpretações e avaliações dos trabalhadores que estão suscetíveis a vivenciá-lo cotidianamente. Com isso, a principal contribuição deste artigo é compreender a maneira pela qual o etarismo se revela na prática dos trabalhadores mais velhos.

O presente estudo também contribui para a discussão do etarismo no contexto da administração pública brasileira. As particularidades do serviço público, em especial a estabilidade no cargo, colaboram para o envelhecimento no cargo, uma vez que os servidores públicos possuem menor risco de demissão em comparação com os trabalhadores da iniciativa privada (Oliveira & Almeida, 2022). Com isso, este estudo busca compreender o etarismo sob a ótica dos servidores públicos mais velhos, especificamente os servidores técnico-administrativos em educação (TAE) que atuam em uma instituição de ensino superior (IES).

Nesse panorama, este artigo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: como os servidores TAE mais velhos percebem o etarismo no contexto de uma IES? De maneira mais clara, o objetivo da presente pesqui-

sa é **compreender as percepções sobre o etarismo dos servidores TAE mais velhos de uma IES**. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa sob a abordagem do construcionismo social. Participaram das entrevistas 16 servidores TAE com 45 anos ou mais que trabalham em uma IES. A análise de narrativas e biografias do tipo temática foi utilizada para a análise dos resultados.

A seguir, será apresentado o referencial teórico sobre o etarismo nas organizações e os procedimentos metodológicos da pesquisa. Posteriormente, serão apresentados a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

## ■ REFERENCIAL TEÓRICO

Visto que esta pesquisa está amparada nas percepções dos sujeitos da pesquisa, o construcionismo social foi adotado como perspectiva epistemológica e teórica. O construcionismo social propõe que o conhecimento e a realidade são construções sociais. Com isso, o construcionismo social evidencia o conhecimento do senso comum, bem como contribui para a compreensão dos sentidos que os indivíduos atribuem às suas experiências (Spink & Frezza, 2004). Assim, a adoção do construcionismo social tem como finalidade abordar os processos de produção de sentido na vida cotidiana e a subjetividade dos trabalhadores mais velhos sobre o etarismo.

O etarismo engloba os estereótipos, preconceitos e discriminação fundamentados na idade (Mannheim et al, 2023; WHO, 2021). Os estereótipos são estruturas cognitivas sobre um grupo social ou membros desse grupo que permeiam o pensamento e o comportamento dos indivíduos, podendo ser positivos, negativos ou neutros (Hanashiro & Pereira, 2020; Palmore, 1999; Silva et al., 2021). Os estereótipos auxiliam os indivíduos a lidarem com os diferentes estímulos do contexto, assim como podem auxiliar na construção do preconceito. O preconceito é definido como uma atitude negativa em relação a um grupo social ou a membros desse grupo (Hanashiro & Pereira, 2020; Palmore, 1999), por isso é constituído por três elementos, quais sejam: cognitivo, afetivo e comportamental. O elemento cognitivo está relacionado às informações obtidas sobre um determinado grupo social, o elemento afetivo refere-se aos afetos negativos sobre este grupo e o elemento comportamental tem a ver com a probabilidade de um indivíduo se comportar diante desse grupo social ou indivíduo. Por sua vez, a discriminação tem relação com os atos pessoais ou políticas institucionais, ou seja, diz respeito a um comportamento (Hanashiro & Pereira, 2020; Palmore, 2001).

No contexto norte americano, Palmore (1999) desenvolveu uma tipologia com o objetivo de sistematizar os estereótipos relacionados ao etarismo. As pesquisas iniciais realizadas pelo autor no final do século XX indicaram estereótipos negativos, por exemplo, senilidade e improdutividade, e estereótipos positivos, por exemplo, sabedoria e bondade. Contudo, o autor ressalta que os estereótipos negativos atribuídos aos indivíduos mais velhos geralmente são refutados com fatos. Apesar disso, os estereótipos negativos fundamentam as atitudes negativas em relação aos idosos e ao envelhecimento.

Helmes e Pachana (2016) ressaltam que os estereótipos negativos da velhice são mais comuns na sociedade. Nesse contexto, os indivíduos mais

velhos podem internalizar os estereótipos negativos. Com isso, a saúde, socialização e autoestima dos indivíduos mais velhos podem ser afetadas pelas expectativas negativas do indivíduo em relação ao próprio envelhecimento.

No contexto brasileiro, Loth e Silveira (2014) realizaram uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório-descritiva com o objetivo de identificar os estereótipos relacionados ao etarismo percebidos pelos profissionais envelhecidos de uma organização (Loth & Silveira, 2014). As percepções dos participantes sobre o etarismo foram organizadas em três grupos temáticos: (1) estereótipos percebidos em si, tais como “maior experiência e conhecimento, maior vivência, respeitabilidade, sensatez e ponderação, maturidade, energia remanescente (‘lenha para queimar’), credibilidade e autocrítica” (Loth & Silveira, 2014, p. 78); (2) estereótipo no outro: “obsolescência e resistência à mudança, inabilidade e insuficiência para lidar com novas tecnologias, chatice, menor dinamismo e menor propensão a risco” (Loth & Silveira, 2014, p. 78); e, (3) percepções estereotipadas frente aos jovens, que diz respeito a enxergar os jovens como “necessários para a continuidade ao seu cargo e como possuidores de maior capacitação tecnológica e energia vital” (Loth & Silveira, 2014, p. 78). Vale ressaltar que os estereótipos negativos comumente foram direcionados a outros indivíduos ou grupos sociais.

No geral, os estereótipos da velhice fundamentam o etarismo (Butler, 1980; Fineman, 2014; França et al., 2017; Goldani, 2010; Palmore, 2001; Vasconcelos, 2015). No contexto organizacional, França et al. (2017, pp. 766-767) definem o etarismo como “um conjunto de atitudes negativas ou positivas frente ao envelhecimento, valorizando ou desvalorizando a força de trabalho dos mais velhos, favorecendo ou desfavorecendo a sua inclusão/exclusão e permanência no mercado de trabalho”. Contudo, Levy et al. (2022) ponderam que a linha entre as atitudes negativas e positivas não é bem delimitada, assim como as visões positivas podem ter efeitos negativos quando são paternalistas.

Nesse sentido, o etarismo pode ser hostil ou benevolente. O etarismo hostil diz respeito aos comportamentos e atitudes abertamente negativas, por exemplo, negligência ou abusos verbais direcionados aos indivíduos mais velhos. Por sua vez, o etarismo benevolente está relacionado aos comportamentos e atitudes paternalistas, mas que podem ocasionar resultados negativos, por exemplo, o excesso de cuidado e controle para com as pessoas idosas pode ser uma ajuda indesejada e provocar a perda da confiança e da autoestima (Cary, Chasteen, & Remedios, 2017).

Além disso, o etarismo é onipresente e insidioso, pois geralmente não é percebido e contestado (WHO, 2021). Em outras palavras, o etarismo pode manifestar-se de forma sutil e velada (Silva et al., 2021; Teixeira et al., 2018; Vieira & Cepellos, 2022) e de maneira familiar e naturalizada (Hanashiro & Pereira, 2020; Spedale, 2019). A naturalização do etarismo parte do pressuposto que as “pessoas entendem que não há nada de errado em serem caracterizadas a partir de estereótipos etários” (Hanashiro & Pereira, 2020, p. 189).

Este artigo argumenta que o etarismo, assim como a velhice, também pode ser negado, relativizado e direcionado a outros grupos sociais pelos sujeitos envelhecidos. Sob o ponto de vista dos trabalhadores mais velhos, as pesquisas de Cepellos et al. (2019) e Torres et al. (2015) indicam que o processo de envelhecimento e/ou a velhice comumente são negados e silenciados. Cepellos et al. (2019, p. 284) constataram que os profissionais com 50 anos ou mais “hesitavam, contornavam, questionavam e relativizavam a



relevância da idade para eles”, assim como se sentiam com menos idade e afirmavam que a velhice pertencia aos “outros”.

O etarismo articula-se com a idade normativa. No contexto da iniciativa privada, a idade normativa para o trabalho estabelece o limite de idade para contratação e desenvolvimento dos trabalhadores (Smyer & Pitt-Catsoupes, 2007). Segundo Vasconcelos (2015), existe uma linha sutil no mercado de trabalho brasileiro que dificulta a contratação dos trabalhadores mais velhos. A linha sutil de demarcação da idade vincula-se ao fantasma da inutilidade e obsolescência (Sennett, 2006), assim como ocasiona o etarismo no ambiente organizacional. Nesse contexto, as práticas e políticas de gestão de pessoas podem basear-se na idade normativa, dificultando a qualificação, a capacitação profissional e a ocupação de cargos de chefia pelos profissionais mais velhos.

O etarismo direcionado aos trabalhadores mais velhos comumente está fundamentado nos estereótipos negativos da velhice, por exemplo, nas ideias de finitude e inutilidade (Zanuncio et al., 2019). Nesse contexto, os trabalhadores mais velhos vivenciam o medo da mobilidade para baixo na carreira em decorrência do processo de envelhecimento, da invisibilidade na carreira e do fantasma da inutilidade e obsolescência (Sennett, 2006). Sennett (2006) ainda afirma que os trabalhadores mais velhos podem buscar empregos inferiores ou subempregos durante o processo de mudança na carreira.

Nas organizações, o etarismo afeta a maneira pela qual os trabalhadores são julgados e tratados em função da idade (Fineman, 2014). Nesse sentido, os indivíduos de qualquer faixa etária podem manifestar preconceitos e/ou discriminação contra os indivíduos mais velhos (Butler, 1980). Aliás, os próprios sujeitos mais velhos podem manifestar o preconceito de idade contra os indivíduos mais velhos (Loth & Silveira, 2014; Shneider & Irigaray, 2008). Nesse contexto, os trabalhadores mais velhos podem ser vistos como menos dispostos ao trabalho, uma vez que os demais membros da organização podem afirmar que os trabalhadores mais velhos utilizam a velhice como argumento para evitar o trabalho.

Com efeito, os indivíduos mais velhos podem utilizar o etarismo para resistir ao trabalho (Zanoni, 2011). Nesse caso o indivíduo assimila os estereótipos e preconceitos relativos à sua faixa etária e, a partir disso, age conforme a sua idade (Fineman, 2014). A pesquisa de Zanoni (2011) apontou que os trabalhadores com 45 anos ou mais reapropriaram algumas identidades sociodemográficas negativas a fim de resistirem à exploração e ao controle gerencial. Assim, o discurso da incapacidade para o trabalho foi utilizado pelos trabalhadores mais velhos para justificar faltas e atrasos e para a reivindicação de trabalhos mais leves e mais fáceis. Contudo, a autora destaca que a estratégia de reapropriação de identidades sociodemográficas é efetiva em contextos institucionais que protegem os trabalhadores de demissões arbitrárias e que possuem legislação avançada e sindicatos eficientes.

No contexto do setor público brasileiro, Cepellos et al. (2019) relatam o fenômeno da demissão ou aposentadoria simbólica. A demissão simbólica diz respeito à “uma forma de afastamento de um funcionário de determinada função ou atividade sem demissão formal” (Cepellos et al., 2019, p. 275). Nessa situação, o servidor público mais velho é “demitido por outrem, ainda que continue trabalhando” (Cepellos et al., 2019, p. 282), sem o recebi-

mento de uma nova função. Por sua vez, a aposentadoria simbólica ocorre na situação em que o servidor mais velho decide se aposentar no trabalho. Segundo Cepellos et al. (2019, p. 282) “é como se a pré-aposentadoria fosse um espaço de tempo em que nada acontece, é um momento de espera... O profissional entra no ócio, ele se acomoda, é um período em que ele não se afasta, mas também não produz”. A demissão ou aposentadoria simbólica estão relacionadas com o fantasma da inutilidade e obsolescência (Sennett, 2006) e a estabilidade no cargo público.

O etarismo se entrelaça com os outros “ismos”, principalmente com o racismo e o sexismo (Butler, 1980; Fineman, 2014). No contexto brasileiro, a desigualdade e a opressão vivenciada por uma mulher negra e velha fazem parte de um sistema múltiplo de discriminações (Goldani, 2010).

Nesse sentido, Spedale et al. (2014) observam que as rotinas organizacionais podem legitimar e reproduzir o etarismo de gênero no ambiente de trabalho. A interação entre o etarismo e gênero molda situações que discriminam principalmente as mulheres e causam consequências negativas no desenvolvimento de carreira. Assim, a velhice pode tornar-se um obstáculo implícito para as mulheres que exercem profissões que valorizam a juventude e a atratividade física, por exemplo, recepcionistas, comissárias de bordo e garçonetes (Fineman, 2014).

As mulheres geralmente sofrem discriminação de idade em uma idade cronológica inferior à dos homens (Fineman, 2014; Spedale et al., 2014). Segundo Dinnerstein e Weitz (1994), os sinais do envelhecimento nos homens, por exemplo, cabelos grisalhos, calvície, cintura larga e rugas, podem ter significados positivos em algumas situações, tais como maturidade, sabedoria, sensualidade e experiência. Em contrapartida, os sinais do envelhecimento nas mulheres denotam assexualidade e declínio que podem criar barreiras no desenvolvimento da carreira, uma vez que o envelhecimento rompe com as normas de feminilidade.

Com isso, vale ressaltar que o envelhecimento tem implicações profundas para as mulheres mais velhas, uma vez que as mulheres sofrem com outras formas de discriminação e preconceitos nas organizações (Thomas et al., 2014; Zanoni, 2011).

O etarismo também pode se entrelaçar com o preconceito direcionado à classe de trabalhadores. Vale destacar que os servidores públicos têm sido frequentemente estigmatizados na sociedade brasileira. De acordo com Nunes e Lins (2009, p. 54), o ex-presidente Fernando Collor de Mello e a imprensa “proporcionaram um dos maiores ataques ao servidor público, insuflando a população contra os servidores públicos e realizando a ‘caça aos marajás’ no final da década de 1980. Em 2020, o Ministro da Economia, Paulo Guedes, comparou os servidores públicos a parasitas durante uma palestra na Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro. Nesse contexto, a política brasileira e os meios de comunicação de massa propagam os estereótipos negativos e os preconceitos que aprofundam a deterioração da imagem do servidor público.

A discriminação de idade direcionada aos indivíduos mais velhos transforma o envelhecimento em um problema social (Butler, 1980). No contexto do trabalho, Butler (1980) indica que a aposentadoria compulsória, dificuldades promocionais e o fator idade nas contratações são exemplos de práticas etaristas. Na administração pública brasileira, a *Lei Complementar nº 152* (2015) limita o ingresso no serviço público e estabelece a aposentado-



ria compulsória dos servidores públicos aos 75 anos de idade. Assim sendo, a *Lei Complementar nº 152* (2015) expressa o etarismo institucionalizado na política pública brasileira, pois impede o processo de seleção de indivíduos com 75 anos ou mais, bem como limita o prolongamento da vida profissional dos servidores públicos.

Nesse panorama, são necessárias políticas públicas e práticas de gestão de pessoas que combatam os efeitos negativos do etarismo. Estudos nacionais (Cepellos & Tonelli, 2017; França et al., 2017; Goldani, 2010; Silva et al., 2021; Vasconcelos, 2012) apontam algumas estratégias de gestão de pessoas para o enfrentamento do etarismo, por exemplo, promover a conscientização e educação sobre o processo de envelhecimento e o etarismo e suas consequências, sensibilizar os gestores sobre a necessidade de valorização dos trabalhadores mais velhos, incentivar a diversidade demográfica organizacional, formar equipes intergeracionais em concomitância com outras estratégias de inclusão e permanência dos trabalhadores mais velhos, oferecer oportunidades de contratação, promoção, qualificação e treinamento dos indivíduos mais velhos e incentivar a retenção de mão de obra especializada por meio de licenças especiais e redução e/ou flexibilização da carga horário de trabalho.

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa com os servidores públicos mais velhos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa foi realizada em uma IES localizada na região sudeste do Brasil. Os sujeitos da pesquisa foram os servidores TAE na ativa com 45 anos ou mais. Na ocasião, trabalhavam 1.948 servidores TAE na IES, sendo que 52% possuíam 45 anos ou mais.

A pesquisa de campo foi realizada durante a pandemia de COVID-19. Com isso, a amostra bola de neve (*snow ball*) foi adotada para a seleção dos participantes. Segundo Bockorni e Gomes (2021), a amostra em bola de neve é uma técnica de amostragem não probabilística que se utiliza de cadeias de referência e indicações. Assim, as redes de referência foram necessárias para acessar os sujeitos da pesquisa devido ao isolamento social e a adoção do trabalho remoto na IES no contexto da pandemia de COVID-19.

Participaram da pesquisa 16 servidores públicos (oito homens e oito mulheres). A faixa etária dos participantes está entre 47 e 66 anos. A média de idade é 56 anos, sendo que a diferença entre a média de idade dos homens e das mulheres não é significativa. O Figura 1 elenca os dados sociais e demográficos dos participantes da pesquisa.

Figura 1

Dados sociodemográficos

Nome fictício	Idade	Sexo	Cor ou etnia	Cargo	Escolaridade
Lorena	47	F	Parda	Assistente em Administração	Mestrado
Isabela	49	F	Parda	Técnica em Laboratório. Área: Enfermagem	Pós-Graduação lato sensu
Marcos	50	M	Preto	Técnico em Mecânica	Pós-Graduação lato sensu
Maria	50	F	Branca	Secretária Executiva	Mestrado
Gabriel	53	M	Branco	Assistente em Administração	Pós-Graduação lato sensu
Nicolas	53	M	Branco	Assistente em Administração	Pós-Graduação lato sensu
Helena	55	F	Branca	Copeira	Pós-Graduação lato sensu
Bernardo	56	M	Pardo	Auxiliar em Administração	Pós-Graduação lato sensu
Alice	57	F	Branca	Assistente em Administração	Doutorado
Elisa	57	F	Preta	Secretária Executiva	Pós-Graduação lato sensu
Heitor	58	M	Pardo	Administrador	Pós-Graduação lato sensu
Lucas	58	M	Pardo	Economista	Mestrado
Diego	60	M	Branco	Administrador	Mestrado
Laura	62	F	Branca	Técnica em Laboratório. Área: Enfermagem	Pós-Graduação lato sensu
Mateus	65	M	Pardo	Auxiliar em Administração	Pós-Graduação lato sensu
Sofia	66	F	Parda	Assistente em Administração	Graduação

A técnica de coleta de dados foi a entrevista em profundidade do tipo semi-estruturado (Gaskel, 2002). O roteiro de entrevista contemplou questões relacionadas ao envelhecer na carreira, influência da idade no trabalho, relacionamento entre os servidores mais velhos e jovens, mudanças no tratamento em decorrência do processo de envelhecimento, rejeição em virtude da idade e a maneira que a IES lida com os trabalhadores mais velhos.

Devido à pandemia da COVID-19, a coleta de dados orais foi realizada por meio de chamada de vídeo no aplicativo *WhatsApp*. A utilização das chamadas de vídeo possui algumas limitações, principalmente no que tange à acessibilidade e qualidade da conexão. O modelo de entrevista virtual exigiu dos entrevistados o acesso à rede de internet, aparelho *smartphone* e conhecimentos básicos para o uso de aplicativos de chamada de vídeo. Além disso, uma entrevista foi finalizada por meio de chamada telefônica devido a problemas técnicos com o sinal de internet. Contudo, a utilização dos meios de comunicação para a coleta de dados proporcionou a interação entre o pesquisador e o pesquisado, bem como permitiu a coleta de um material profícuo para a análise.

Os áudios das entrevistas foram gravados mediante a prévia autorização dos participantes, totalizando mais de 23 horas de gravação. A média do tempo das entrevistas é de uma hora e 27 minutos.

A coleta dos dados foi encerrada quando foi atingido o ponto de saturação. Segundo Gaskel (2002, p. 71), a saturação é alcançada à medida que os “temas comuns começam a aparecer, e progressivamente sente-se

uma confiança crescente na compreensão emergente do fenômeno”. Assim, durante a realização da 14ª até a 16ª entrevista foi constatado que o acréscimo de informações e participantes não proporcionaria novos temas para a pesquisa.

Para a análise dos dados foi adotada a análise de narrativas e biografias do tipo temática (Gibbs, 2009). A abordagem temática proporciona a análise de diversas histórias e a criação indutiva de agrupamentos conceituais por meio da elaboração de uma tipologia de narrativas. A tipologia de narrativas tem como objetivo organizar as unidades amplas de relatos por temas. Assim, as unidades amplas de relatos são tratadas como unidades analíticas e são ilustradas com vinhetas ou fragmentos dos relatos (Riessman, 2005).

A análise dos dados foi operacionalizada em duas etapas: (1) a organização dos dados, especificamente a realização da transcrição dos áudios e a revisão ortográfica e gramatical das transcrições; e, (2) a codificação e categorização temática. Gibbs (2009) afirma que a codificação “consiste em identificar uma ou mais passagens do texto que exemplifiquem alguma ideia temática e ligá-las a um código” (Gibbs, 2009, p. 60). Os códigos podem agregar ideias teóricas ou descritivas, fenômenos, atividades e explicações que possuam similaridade (Gibbs, 2009). Na sequência, os códigos semelhantes foram organizados em categorias temáticas. A construção das categorias temáticas está fundamentada nas comparações temáticas, ou seja, na identificação das diferenças e semelhanças entre as narrativas sobre determinados assuntos ou eventos similares, bem como também está fundamentada nos objetivos do trabalho e na revisão da literatura. Dessa forma, as categorias temáticas foram construídas *a posteriori*.

A seguir, será realizada a análise e discussão dos resultados. Os entrevistados foram identificados com nomes fictícios no intuito de preservar a identidade e garantir o anonimato.

## ■ APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados e as análises provenientes da investigação empírica. O processo de análise dos dados proporcionou a construção de quatro categorias temáticas, quais sejam: (1) incompreensão e naturalização do etarismo; (2) etarismo hostil e benevolente, inutilidade e obsolescência; (3) etarismo e outros “ismos”; e, (4) estratégias de enfrentamento do etarismo.

### Incompreensão e naturalização do etarismo

No geral, os entrevistados afirmam que não observaram a diferença no tratamento pessoal à medida que foram envelhecendo (Helena, Laura, Isabela, Heitor, Sofia, Bernardo, Lorena, Gabriel, Diego e Mateus), bem como não se sentiram rejeitados no ambiente organizacional devido à idade (Helena, Laura, Isabela, Heitor, Sofia, Lorena, Gabriel, Diego, Mateus e Maria). Contudo, alguns entrevistados relatam a vivência do etarismo na IES (Marcos e Elisa). Por sua vez, Alice, Lucas e Nicolas inicialmente afirmam que não vivenciaram o etarismo ao serem questionados sobre a rejeição e a diferença no

tratamento ao longo do envelhecimento. Porém, os entrevistados relatam a vivência do etarismo no decorrer da entrevista.

Além disso, alguns entrevistados se identificam com os estereótipos positivos da velhice e direcionam os estereótipos negativos da velhice a outros indivíduos ou grupos sociais (Helena, Laura, Sofia, Bernardo, Lorena, Gabriel, Lucas, Elisa, Mateus). Por exemplo, Elisa diz que possui conhecimento e experiência devido à longa carreira na IES. Além disso, a entrevistada afirma que não se identifica com o grupo de trabalhadores mais velhos. Segundo a entrevistada, os colegas de trabalho “vivem falando ‘ah, não sei o quê da idade!’ Mas, assim, eu... Não pega em mim, não! Porque aquilo que eles criticam, eu ainda não cheguei a esse patamar” (Elisa). Porém, Elisa também relata a vivência do etarismo em virtude da rejeição e abandono no que tange ao uso de tecnologias da informação:

*A pessoa precisa de alguma coisa no computador. Ao invés de pedir para mim, pediu para outra, achando que a outra que sabia e eu não. Isso mais de uma vez! “Ah, não estou conseguindo imprimir!” Jamais me chama! “Deu erro no Datashow”: eu não sei arrumar! Mas... por que isso? Porque a minha colega, da mesma idade que eu, não quer nem pôr a mão! Chama logo alguém para fazer. (Elisa).*

Elisa também afirma que os colegas de trabalho mais velhos não se dispõem a aprender e a dominar as ferramentas e tecnologias da informação. Elisa diz que os jovens acreditam que os velhos são “contra os procedimentos novos. São devagar no raciocínio. Não aceitam mudança. E, essas características são reais! As pessoas mais velhas, elas não aceitam inovação, não aceitam mudança, elas são lentas!” (Elisa). Assim, Elisa tenta justificar o etarismo vivenciado por ela associando os estereótipos negativos da idade aos colegas de trabalho mais velhos. Ademais, a narrativa de Elisa reafirma a argumentação de Butler (1980) e Shneider e Irigaray (2008). Segundo os autores, os indivíduos de qualquer faixa etária podem manifestar preconceitos e/ou discriminação contra os indivíduos mais velhos, até mesmo os próprios trabalhadores mais velhos que vivenciam o etarismo.

O relato de Elisa corrobora a argumentação de Loth e Silveira (2014), Torres et al. (2015) e Shneider e Irigaray (2008) sobre os estereótipos da idade. Os autores identificaram que os trabalhadores mais velhos geralmente atribuem os estereótipos positivos do envelhecimento para si, por exemplo, maior experiência, conhecimento, maturidade, respeito, credibilidade e sensatez. Por outro lado, os estereótipos negativos da velhice prevalecem nas situações em que os participantes projetam as percepções sobre o envelhecimento para outros grupos de indivíduos mais velhos. A concepção de que os estereótipos negativos da velhice pertencem a outros indivíduos mais velhos ou grupos sociais diz respeito à categorização social e a uma tentativa de diferenciação social (Tajfel & Turner, [1979] 2004). Assim, alguns entrevistados buscam diferenciar-se e afastar-se das perdas e dos estereótipos negativos da velhice (Rudolph & Zacher, 2022).

Os resultados apontam que o etarismo é um tema sensível. Alguns entrevistados hesitaram, evitaram ou contornaram os questionamentos, bem como demonstraram pouca reflexão e conhecimento sobre o etarismo, conforme elementos já apresentados nas pesquisas de Cepellos et al. (2019), Spedale (2019) e Vasconcelos (2012) sobre o envelhecimento. Por exemplo,

Helena apresentou momentos de silêncio e reflexão durante entrevista, assim como hesitou e contornou o questionamento sobre o etarismo.

- **Entrevistador:** Os seus colegas de trabalho tratam de forma diferente as pessoas mais velhas no local de trabalho?
- **Helena:** Ai, eu acho que sim! Eu acho. [Silêncio].
- **Entrevistador:** Por que você acha?
- **Helena:** [Silêncio] Não têm muita paciência. Ai, eu acho que vou ser injusta, eu não sei... Acho melhor não responder essa pergunta... Não sei! [Risos].

Além disso, alguns entrevistados indicaram o desconhecimento sobre o etarismo. Segundo Gabriel, “nunca pensei nisso [preconceito de idade], mas é uma coisa que vale a pena pensar... Porque em algum momento da vida talvez isso aconteça”. Bernardo afirma que não se sente rejeitado devido à idade, mas o entrevistado complementa que “pode ser que até alguma ou outra situação possa até tendenciar para esse lado aí, mas...”.

O desconhecimento e a falta de reflexão crítica sobre o etarismo reforça a naturalização das práticas etaristas no trabalho. Nesse sentido, algumas narrativas buscam naturalizar o etarismo. Por exemplo, Elisa afirma que a dificuldade dos trabalhadores mais velhos com as tecnologias da informação e o abandono dos trabalhadores mais velhos no contexto da IES é “cultural”. O termo cultural fundamenta-se na naturalização do etarismo no ambiente organizacional. Por sua vez, Marcos constrói a argumentação baseando-se em estereótipos que são comumente relacionados à velhice, tais como a aparência física e ao fantasma da inutilidade e obsolescência (Sennett, 2006).

*Quando você chega a certa idade, é lógico que se alguém vai te ver, vai falar assim “não, ele não está apto para fazer aquilo”, vira até uma coisa quase natural, né? Eu acho que tem isso também, uma coisa nova e acham que o cara [trabalhador mais velho] não vai saber. Ou pode ter um preconceito também. O servidor é apto para fazer e por ser de certa idade “não, ele já vai se aposentar não quer mais nada, não! Já está velho de casa!”. (Marcos).*

Conforme afirma Spedale (2019), os estereótipos negativos da idade podem assumir contornos de familiaridade e normalidade. Assim, o silêncio, incompreensão, normalização e articulação do etarismo com outras situações contextuais estão relacionados à naturalização do etarismo (Hanashiro & Pereira, 2020; Spedale, 2019). Além disso, os entrevistados utilizam alguns elementos do etarismo, por exemplo, a aparência física, a falta de domínio das tecnologias e o fantasma da inutilidade e obsolescência como justificativas pertinentes para a naturalização do etarismo.

Com isso, os resultados reafirmam o desafio no campo de pesquisa sobre o envelhecimento no que tange à dificuldade em acessar e explorar as ideologias, normas e crenças (Spedale, 2019; Vasconcelos, 2012) dos indivíduos mais velhos sobre o etarismo. Os participantes da pesquisa geralmente não admitem os próprios preconceitos (Vasconcelos, 2012), assim como direcionam os estereótipos negativos da idade para outros sujeitos ou grupos sociais (Loth & Silveira, 2014; Shneider & Irigaray, 2008; Torres et al., 2015). Além disso, os resultados indicam que os entrevistados possuem dificuldade de com-

preensão do etarismo, principalmente em decorrência da naturalização e articulação do etarismo com outros preconceitos e situações contextuais. O etarismo também é um fenômeno silenciado, negado e pouco compreendido pelos sujeitos envelhecidos (Cepellos et al., 2019). Conforme indicam França et al. (2017), esses achados estão situados no contexto de desconhecimento e pouca discussão sobre o etarismo da sociedade brasileira.

## Etarismo hostil e benevolente, inutilidade e obsolescência

Alguns entrevistados têm medo de serem substituídos pelos trabalhadores jovens, assim como indicam a influência da idade normativa (Smyer & Pitt-Cat-soupes, 2007) na capacitação e qualificação profissional e na ocupação de determinadas posições no trabalho. Por exemplo, Alice afirma que *“eu posso não ser a escolhida para um determinado trabalho ou um determinado investimento por conta da minha idade, né? Eu tenho essa consciência, de que o tempo está se esgotando [Risos]”*. Esses achados corroboram com a pesquisa de Nilsson (2011) realizada no contexto sueco em que alguns trabalhadores mais velhos relataram que, devido à idade, tiveram menos oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional, assim como foram desfavorecidos nas seleções para trabalhar em novos projetos e atuar em cargos de supervisão.

Diferentemente da carreira na iniciativa privada, os resultados apontam que a mobilidade para baixo na carreira no contexto da administração pública pode acontecer no exercício do cargo devido à estabilidade dos servidores públicos. Assim, os servidores públicos mais velhos podem se tornar invisíveis no ambiente de trabalho devido à velhice e ao fantasma da inutilidade e obsolescência. Com isso, podem ser destinados a atividades triviais, não serem o público-alvo das ações de treinamento e desenvolvimento profissional, bem como serem demitidos ou aposentados simbolicamente (Cepellos et al., 2019).

Nesse sentido, Marcos afirma que não é requisitado para a realização de algumas atividades de trabalho, uma vez que a chefia não acredita em sua capacidade técnica. Ainda de acordo com Marcos, a situação agravou após a contratação de servidores jovens para o setor de trabalho: *“quando chegaram os colegas novos agora, de um ano para cá... Começaram a chamar a pessoa [trabalhador jovem] lá e não falavam comigo. Me deixaram no canto mesmo!”*. O agravamento da situação demonstra a articulação entre o etarismo e a demissão simbólica (Cepellos et al., 2019), ou seja, o abandono do trabalhador mais velho pela chefia e pelos colegas de trabalho.

Por sua vez, Lucas relata o abandono de um trabalhador mais velho que possuía deficiência auditiva em virtude da velhice. Segundo o entrevistado, o colega de trabalho mais velho *“começou a perceber que as pessoas não queriam conversar com ele. Porque ele falava muito alto”* (Lucas). Assim, as limitações físicas decorrentes da velhice também podem fundamentar a demissão simbólica (Cepellos et al., 2019). Além disso, o relato de Lucas indica a intersecção entre o etarismo e o capacitismo (discriminação e opressão das pessoas com deficiência) devido às limitações físicas possivelmente relacionadas à velhice.

Vale destacar que as narrativas de Alice, Marcos e Lucas indicam o etarismo hostil (Cary et al., 2017) na IES. No geral, os entrevistados relatam o descrédito e abandono, bem como a predileção pelos trabalhadores jovens.



As limitações físicas decorrentes da velhice, o distanciamento intergeracional e a falta de domínio das tecnologias da informação também fundamentam o etarismo hostil.

Os resultados também apontam o etarismo benevolente (Cary et al., 2017). Por exemplo, Lorena afirma que há um tratamento paternalista direcionado aos trabalhadores mais velhos no que tange à redução da jornada de trabalho. Segundo a entrevistada, os colegas de trabalho dizem o seguinte: *“ah, vamos colocar ele [trabalhador mais velho] nas seis horas! Coitado, porque ele não aguenta!” Geralmente é para proteger. É uma super-proteção*. A redução da carga horária de trabalho é uma prática de gestão da idade adotada por diversas organizações, mas não é uma realidade no contexto da IES. A redução da jornada de trabalho dos servidores públicos para seis horas diárias somente é possível em alguns setores que necessitam de atendimento presencial ininterrupto. Por esse motivo a entrevistada trata o direcionamento do trabalhador mais velho para setores com jornada de trabalho flexibilizada como uma atitude paternalista. Com isso, o etarismo benevolente está relacionado a comportamentos e atitudes paternalistas e de superproteção dos trabalhadores mais velhos na IES, conforme também indicaram as pesquisas de Cary et al. (2017).

Os trabalhadores mais velhos que não investiram no desenvolvimento da carreira, assim como não são produtivos e proativos, são considerados inúteis e obsoletos. Nesse sentido, Gabriel utiliza o termo *jurassic* para denominar alguns trabalhadores mais velhos que, na visão do entrevistado, são ociosos, desatualizados e improdutivos na IES. Vale destacar que o termo *jurassic* expressa o etarismo contra os trabalhadores mais velhos.

*O jurassic é quando o cara [trabalhador mais velho] não trabalha mais. O cara [trabalhador mais velho] vai para cumprir horário... Ele fica ali parado, ocioso e aí ele se sente um inútil mesmo! A visão que nós temos é que o cara [trabalhador mais velho] não está produzindo. (Gabriel).*

Sob a ótica do entrevistado, os trabalhadores mais velhos que são considerados improdutivos e obsoletos são abandonados e esquecidos. Gabriel afirma que *“a gente lida como se aquelas pessoas [jurassics] não existissem mais. A gente não lembra dessas pessoas”*. O entrevistado ainda afirma que *“quem não trabalha, a gente coloca numa sala com um computador e um telefone”* (Gabriel). Por fim, Gabriel afirma que *“ou você se atualiza ou você vai ficar esquecido e sentado lá no sofazinho esperando a morte chegar”*. O relato do entrevistado aponta para a demissão ou aposentadoria simbólica (Cepellos et al., 2019) dos trabalhadores considerados improdutivos e obsoletos, bem como indica as práticas etaristas adotadas na IES.

Por sua vez, Nicolas narra o contexto de uma trabalhadora que não possui atribuições na IES. Segundo o entrevistado, *“parece que [a chefia] não confia mais nela e não dá nenhuma atribuição mais para ela. Então, ela bate o ponto e fica lá! Perambulando pela [IES]!”* (Nicolas). Aparentemente, a trabalhadora mais velha foi demitida simbolicamente (Cepellos et al., 2019) do cargo público na IES.

Além disso, alguns trabalhadores mais velhos podem vivenciar a improdutividade, invisibilidade e indiferença na carreira. Ou seja, alguns trabalhadores mais velhos usufruem dos direitos e mantêm-se no cargo público,

embora vivenciem a demissão ou aposentadoria simbólica (Cepellos et al., 2019). Nesse sentido, Alice afirma que *“não quero terminar a minha carreira como muitos, dando nó em pingo d’água [Risos]. Fazendo nada para inglês ver”*. As expressões “nó em pingo d’água” e “fazendo nada pra inglês ver” significam a improdutividade, assim como se relacionam com a demissão ou aposentadoria simbólica no setor público (Cepellos et al., 2019).

Esse achado também se articula com a reapropriação das identidades sociodemográficas negativas apontadas por Zanoni (2011). Devido ao contexto da IES que protege os trabalhadores de demissões arbitrárias, o fantasma da inutilidade e obsolescência (Sennett, 2006) e a demissão ou aposentadoria simbólica (Cepellos et al., 2019) podem ser reapropriados por alguns trabalhadores mais velhos como estratégias de resistência ao trabalho.

Nesse contexto, Elisa discute a falta de políticas de qualificação e capacitação para os trabalhadores mais velhos na IES. A entrevistada relata que alguns trabalhadores mais velhos enfrentam a prática etarista da mobilidade para baixo na carreira (Sennett, 2006), ou seja, são destinados a atividades triviais em virtude da idade. Apesar disso, a IES não capacita esses trabalhadores mais velhos para a realização das novas atividades de trabalho. Segundo a entrevistada, a IES *“coloca uma pessoa numa recepção e não passa uma orientação de como ser recepcionista... Porque para ser recepcionista, você precisa receber informação”* (Elisa). Além disso, Elisa relata a falta de um programa de treinamento que atenda às necessidades específicas dos trabalhadores mais velhos.

Os resultados das pesquisas sobre o etarismo realizadas no contexto da iniciativa privada indicam que os trabalhadores mais velhos estão susceptíveis à demissão durante os processos de reestruturação do emprego e renovação da força de trabalho, bem como possuem dificuldade de reinserção no mercado de trabalho devido ao limite de idade durante os processos de recrutamento (Hanashiro & Pereira, 2020). Todavia, os resultados da pesquisa com os servidores públicos mais velhos divergem e ampliam a discussão sobre a discriminação etária. O contexto do setor público, em especial a estabilidade no cargo, propicia a vivência da inutilidade e obsolescência na carreira. Os trabalhadores mais velhos que vivenciam a inutilidade e obsolescência geralmente são abandonados e esquecidos. Em algumas situações, enfrentam a mobilidade para baixo na carreira (Sennett, 2006) ou são demitidos ou aposentados simbolicamente (Cepellos et al., 2019).

## Etarismo e outros “ismos”

Sob a perspectiva de alguns entrevistados, o etarismo se entrelaça principalmente com o racismo e o sexismo. Spedale et al. (2014) afirmam que a interação entre o etarismo, sexismo e racismo é complexa, assim como aprofunda as assimetrias de gênero nas organizações. Essa interação é desvantajosa principalmente para as mulheres.

Alice iniciou a carreira na IES aos 45 anos de idade. Com isso, a entrevistada relata que a sua admissão no setor de trabalho *“foi uma decepção para os homens, porque os outros setores [Risos] ficaram com as meninas novinhas, bonitinhas, né? E, eles receberam uma coroa!”*. Alice também destaca que *“existe uma valorização... não da idade física, produtiva, mas eu acho que existe na Universidade a questão sexual. Da [servidora] jovem que é*

bonita”. Além disso, Alice afirma que “eu sou mais vista como uma mãezona... que procura sempre fazer as coisas para todo mundo, pelo bem de todos”.

Conforme apontam Dinnerstein e Weitz (1994), o envelhecimento das mulheres proporciona o declínio e a perda da sensualidade e sexualidade, bem como ocasiona a correlação da mulher mais velha à figura de uma mãe. Assim, o envelhecimento das mulheres pode criar barreiras na carreira das mulheres (Dinnerstein & Weitz, 1994), bem como aprofundar a discriminação e preconceito no ambiente organizacional (Thomas et al., 2014; Zanon, 2011).

Alice também relata que vivenciou a resistência e o descrédito dos colegas de trabalho no início da carreira na IES. Segundo a entrevistada, os colegas de trabalho compreendem que a “mulher não tem muita capacidade, não tem muita competência, por mais que a gente se esforçasse, né? E, eu acho que dentro da Universidade existe ainda o machismo” (Alice).

Além disso, Alice relata o menosprezo de alguns colegas pela sua qualificação. A entrevistada possui duas graduações: Letras e Direito. Apesar disso, a entrevistada afirma que um colega de trabalho buscava ensiná-la a “escrever constitucionalmente [Risos] e... colocar as vírgulas [Risos]” durante o início da carreira na IES. Dessa forma, a narrativa de Alice aponta o *mansplaining* (Joyce, Humă, Ristimäki, Almeida, & Doebling, 2021), ou seja, a tentativa de um homem afirmar o seu conhecimento superior com base no gênero sem considerar que talvez a mulher saiba até mais do que ele sobre o assunto.

No que diz respeito à interação entre o etarismo e o racismo, Elisa relata o comportamento da chefia no período em que ingressou na IES aos 43 anos de idade. Segundo a entrevistada, “eu lembro perfeitamente a cara do [diretor do centro de ensino] quando chegou aquela negrona lá na sala dele para assumir o posto de Secretária Executiva. Ia ser secretária dele!” (Elisa). Ainda de acordo com a entrevistada, na “primeira reunião para a instalação do conselho departamental [no centro de ensino], eu lembro perfeitamente do comportamento irônico [do diretor], sabe? De menosprezo e ironia” (Elisa). Assim, Elisa afirma que “é muito difícil ser negra, mais velha, em fim de carreira e trabalhar na [IES]. Porque a [IES] é muito preconceituosa!”.

Com isso, Elisa afirma que trabalhar na IES é um desafio. Além disso, Elisa afirma que não é reconhecida e valorizada devido à experiência e conhecimento adquiridos ao longo da carreira profissional.

*Eu me sinto uma pessoa que tem bastante conhecimento... embora as pessoas, por causa da aparência, não dão oportunidade, entendeu? Eu acho que eu aprendi muito nessa caminhada... É uma pena que você chega aos 57 anos, depois de uma caminhada de 36 [anos de trabalho], e não ser valorizada pelo seu aprendizado. (Elisa).*

Vale destacar que a interação entre o etarismo, sexismo e racismo está relacionada à experiência de gênero, pois a interação entre os “ismos” foi verificada somente nas narrativas das mulheres. Assim, os resultados corroboram com a afirmação de Spedale et al. (2014) no que diz respeito à interação entre os “ismos” ser desvantajosa principalmente para as mulheres.

Por fim, o etarismo também está articulado com o preconceito contra os servidores públicos e contra a classe dos TAE. Segundo Helena, “eu não morceguei, como muitas pessoas acham que o funcionário público é morcego, Não! As pessoas têm uma ideia do funcionário público como uma mamata”

(Helena). Por sua vez, Elisa relata a interação do etarismo com o racismo e o preconceito de classe. Assim, Elisa afirma que os TAE são “discriminados por ser técnico. O técnico é o serviçal. É o ‘não sabe’. E, aí, eu ainda sou discriminada pela minha cor. E, agora, a idade.” (Elisa). Portanto, o etarismo interage com diversos preconceitos no ambiente organizacional, como o sexismo, o racismo e o preconceito contra as classes de trabalhadores.

## Estratégias de enfrentamento do etarismo

Em virtude do medo da mobilidade para baixo na carreira e do processo de envelhecimento, Elisa relata o medo e relutância em ser redirecionada para atividades laborais discordantes das atividades do cargo de Secretária Executiva:

*Enquanto eu estiver na [IES], eu quero estar produzindo. O dia que me colocarem num balcãozinho de recepção, que eu não vou permitir, porque antes de me colocarem nesse balcãozinho de recepção, eu peço a minha aposentadoria! Outra coisa também que se um dia me pedir eu não faço [Risos] é ficar fazendo cafezinho e ir para copa. “Ah, você faz comida gostosa...” Está querendo me ocupar! (Elisa).*

O relato da entrevistada indica o medo do fracasso e da marginalidade na carreira dos trabalhadores mais velhos (Sennett, 2006), bem como aponta as práticas etaristas que geralmente são direcionadas aos trabalhadores mais velhos e as atividades comumente atribuídas às mulheres mais velhas. Com isso, a entrevistada busca se manter produtiva e proativa com o objetivo de evitar a marginalidade e a mobilidade para baixo na carreira. Além disso, o direito à aposentadoria é tratado como um elemento de resistência às práticas etaristas na IES.

Por sua vez, Alice relata a apreensão com a idade no início da carreira na IES pelo fato de ter sido admitida aos 45 anos de idade. A entrevistada narra o medo de ser redirecionada para a realização de atividades distintas do cargo devido à idade. Com isso, a entrevistada demonstra a constante necessidade de se destacar entre os colegas de trabalho jovens e assumir desafios na carreira profissional para evitar a invisibilidade e a mobilidade para baixo na carreira.

*Só que, desse grupo [de servidores que ingressaram no mesmo concurso], eu fui a pessoa que mais se destacou dentre os jovens, que construiu mais coisas, que se mostrou, assim, envolvida com a instituição... Eu acho que eles [IES] não esperavam isso de mim... Pensavam que eu tinha ido para ali [IES] para me acomodar, terminar meus aninhos que me restavam, acomodada, e fazer serviços, sei lá, “vão botar a Alice ali para fazer um café, servir um café”. E, mal sabiam que esse nunca foi o meu objetivo. Eu poderia até fazer [café], por uma questão de educação, de cortesia, mas eu ia buscar outros caminhos. (Alice).*

Para combater a resistência e o descrédito dos colegas de trabalho, Alice também expõe a necessidade de constante capacitação e qualificação para se destacar e conquistar o reconhecimento no ambiente de trabalho.

Segundo a entrevistada, *a gente [mulheres] tem que se esforçar muito para ser mais reconhecida como profissional*” (Alice).

O etarismo e o racismo tornam-se desafios e obstáculos na carreira. Com isso, Elisa afirma que busca sobressair-se no ambiente de trabalho com o objetivo de superar o etarismo e o racismo. Nas palavras da entrevistada, *“a gente tem que exercitar. Ser sempre a melhor servidora, sempre a melhor pessoa. Tomar cuidado, por exemplo, se você for falar coisas que não agradam, porque eles já vão usar as suas características étnicas para rotular”* (Elisa).

Apesar disso, a estabilidade no cargo público impede a substituição ou demissão arbitrária dos servidores públicos devido à discriminação de idade, gênero ou cor da pele. Segundo Elisa, *“incomoda a questão da cor retinta! Incomoda as pessoas. Só que como eu sou servidora pública, eles precisam engolir, né? Goela abaixo. Então, você sobrevive”* (Elisa). Embora o relato indique a vivência de opressão no contexto organizacional da IES, os resultados também sugerem o acesso de grupos marginalizados à IES. Com isso, esse achado aponta a necessidade de políticas e práticas de gestão de pessoas que enfrentem as diversas formas de discriminação na IES.

Além disso, os trabalhadores mais velhos necessitam demonstrar a experiência e a proatividade no trabalho no intuito de evitar o etarismo no ambiente organizacional. Por exemplo, Sofia afirma que *“eu nunca me senti discriminada por causa da idade, pelo contrário, eu sempre me senti valorizada pela experiência”* (Sofia).

O envelhecimento ocasiona a redução da produtividade em decorrência do processo natural de declínio físico e cognitivo e da obsolescência dos conhecimentos e habilidades (Chand & Tung, 2014). Apesar disso, manter-se produtivo e proativo no ambiente organizacional é uma maneira de resistir à inutilidade e obsolescência, assim como evitar a invisibilidade, a mobilidade para baixo na carreira e o etarismo.

## ■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

O etarismo é um fenômeno complexo e multifacetado (Cary et al., 2017). Os resultados da pesquisa também revelaram que o etarismo ocasionalmente é um fenômeno silenciado, negado e incompreendido na IES. Apesar disso, alguns relatos indicaram que o etarismo se revela sobretudo de maneira hostil na prática dos servidores públicos mais velhos.

No contexto da iniciativa privada, o etarismo comumente proporciona barreiras nos processos de contratação, no desenvolvimento da carreira e na ocupação de cargos de chefia, bem como pode provocar a aposentadoria compulsória ou a demissão dos trabalhadores mais velhos (Butler, 1980; Hanashiro & Pereira, 2020; Smyer & Pitt-Catsouphe, 2007; Vasconcelos, 2015). Contudo, os resultados da pesquisa mostram que algumas práticas etaristas no contexto do setor público brasileiro possuem características que se diferenciam do etarismo na iniciativa privada. Essas características específicas do etarismo estão relacionadas às particularidades do setor público, especialmente à estabilidade do servidor público no cargo. Dessa forma, o etarismo no setor público se articula com o fantasma da inutilidade e obsolescência, a invisibilidade e mobilidade para baixo na carreira (Sennett, 2006) e a demissão ou aposentadoria simbólica (Cepellos et al., 2019) no exercício



do cargo público. Esses achados ampliam e enriquecem as discussões sobre o etarismo nos diferentes contextos do trabalho.

O artigo também apontou que o etarismo interage com o sexismo e o racismo. Essa interação é desvantajosa principalmente para as mulheres mais velhas. Nesse panorama, os servidores públicos mais velhos constantemente buscam se manter proativos, produtivos, experientes, qualificados e atualizados a fim de evitar o etarismo no ambiente organizacional.

Sob a perspectiva do construcionismo social, a pesquisa empírica tratou de um fenômeno pouco discutido pela comunidade científica e no campo dos estudos organizacionais, qual seja, o etarismo. Discutir o etarismo também é importante para a ampliação da compreensão do fenômeno pelos sujeitos envelhecidos, bem como para a proposição de políticas de gestão de pessoas com o objetivo de prevenir e combater os efeitos negativos do etarismo nas organizações. Além disso, vale ressaltar que a adoção da abordagem qualitativa foi fundamental para a compreensão das nuances e complexidade do etarismo sob a ótica dos trabalhadores mais velhos que estão susceptíveis a vivenciá-lo no ambiente organizacional.

A identificação do etarismo indica a necessidade de políticas e práticas de GP voltadas ao enfrentamento do etarismo no contexto da administração pública e que atendam as especificidades e particularidades dos trabalhadores mais velhos (Zacher et al., 2018; Zanuncio et al., 2019). Dessa forma, as organizações públicas precisam adotar políticas e estratégias de gestão de pessoas que contribuam para o desenvolvimento das competências profissionais, engajamento e fortalecimento da postura dos trabalhadores frente ao trabalho. Com isso, as políticas e estratégias de gestão de pessoas devem respeitar o desenvolvimento humano e o processo de envelhecimento no trabalho, assim como podem reconfigurar o processo de envelhecimento na carreira pública (Cepellos et al., 2019).

O presente estudo possui algumas limitações, são elas: (1) a pesquisa está susceptível à negação do processo de envelhecimento e do etarismo (Cepellos et al., 2019; Torres et al., 2015) e à falta de identificação dos sujeitos da pesquisa com a categoria de trabalhadores mais velhos (Shneider & Irigaray, 2008); (2) a pesquisa está susceptível à dificuldade em explorar e acessar as ideologias, normas e crenças dos sujeitos da pesquisa (Spedale, 2019; Vasconcelos, 2012); (3) a pesquisa está susceptível à atribuição das características negativas a outros grupos de trabalhadores mais velhos (Tajfel & Turner, [1979] 2004); e, (4) a pesquisa adotou apenas a entrevista como técnica de coleta de dados. Contudo, considera-se que as limitações não interferiram na análise dos resultados em virtude da quantidade e qualidade dos dados.

A partir da análise dos resultados foram verificadas as seguintes possibilidades de pesquisas sobre o etarismo: (1) adoção de outras técnicas de coleta de dados qualitativas para o estudo do etarismo no contexto do setor público, por exemplo, o grupo focal e a observação participante; (2) investigação das práticas etaristas em organizações públicas sob a abordagem quantitativa; (3) avaliação das políticas públicas e práticas de gestão de pessoas destinadas aos servidores públicos mais velhos; e, (4) realização de estudos aprofundados sobre a intersecção entre o etarismo, sexismo, racismo, preconceito de classe e capacitismo.

As discussões sobre o envelhecimento na carreira revelam algumas implicações práticas e sociais, são elas: (1) a população brasileira está envelhecendo rapidamente (Cepellos & Tonelli, 2017) e a recente reforma da



Previdência contribui para o prolongamento da vida profissional de muitos trabalhadores. Com isso, as organizações necessitam adaptar-se à força de trabalho envelhecida; (2) os resultados apontam a vivência etarismo no contexto da IES de modo que os servidores públicos adotam estratégias individuais para contornar ou enfrentar os efeitos negativos na carreira. Assim, ações institucionais são necessárias para o enfrentamento das práticas etaristas na IES, por exemplo, a conscientização das chefias e dos trabalhadores jovens sobre os efeitos negativos do etarismo e a implementação de programas de desenvolvimento profissional direcionados aos servidores públicos mais velhos; (3) os achados da pesquisa apontam a necessidade da adoção de estratégias de gestão de pessoas que valorizem a diversidade nas organizações; (4) as discussões sobre o etarismo desvelam e desnaturalizam um fenômeno social pouco discutido nas mídias, nas organizações e na sociedade, bem como colabora para a promoção de uma cidadania ampla e uma sociedade igualitária (Goldani, 2010).



## REFERÊNCIAS

- Bockorni, B. R. S., & Gomes, A. F. (2021). A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 22(1). <https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>
- Butler, R. N. (1980). Ageism: a foreword. *Journal of Social Issues*, 36(2), 8-11. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>
- Cary, L. A., Chasteen, A. L., & Remedios, J. (2017). The ambivalent ageism scale: developing and validating a scale to measure benevolent and hostile ageism. *The Gerontologist*, 57(2), 27-36. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw118>
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21. <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/issue/view/430>.
- \_\_\_\_\_, Silva, G. T., & Tonelli, M. J. (2019). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 269-290. doi: <https://doi.org/10.1590/1984-9260894>
- Chand, M., & Tung, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409-429. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0070>
- Dinnerstein, M., & Weitz, R. (1994). Jane Fonda, Barbara Bush and other aging bodies: femininity and the limits of resistance. *Feminist Issues*, 14(3), 3-24. <https://doi.org/10.1007/BF02685654>
- Fineman, S. (2014). Age matters. *Organization Studies*, 35(11), 1719-1723. <https://doi.org/10.1177/0170840614553771>
- França, L. H. F. P., Menezes, G. S., Bendassoli, P. F., & Macedo, L. S. S. (2013). Aposentar-se ou continuar trabalhando? O que influencia essa decisão? *Psicologia: ciência e profissão*, 33(3), 548-563. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000300004>
- \_\_\_\_\_, Siqueira-Brito, A. R., Valentini, F., Vasques-Menezes, I., & Torres, C. V. (2017). Ageísmo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(6), 762-772. <https://www.scielo.br/j/rbpg/a/TwtsHVTkHjm9D4YV5B3rjBn/?format=pdf&lang=pt>.
- Gaskel, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (pp. 64-89). Rio de Janeiro/RJ: Vozes.

- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre/RS: Artmed.
- Goldani, A. M. (2010). Desafios do “preconceito etário” no Brasil. *Educação & Sociedade*, 31(111), 411-434. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87315814007>.
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5032>
- Helmes, E., & Pachana, N. A. (2016). Dimensions of stereotypical attitudes among older adults: Analysis of two countries. *Geriatrics & gerontology international*, 16(11), 1226-1230. <https://doi.org/10.1111/ggi.12613>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Tábuas completas de mortalidade para o Brasil – 2020: nota técnica n. 01/2021*. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101889.pdf>.
- (2023). *Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: primeiro trimestre de 2023*. [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2023\\_1tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2023_1tri.pdf).
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2010). *Comunicados do IPEA: tendências demográficas*, 64. [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/101013\\_comunicadoipea64.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/101013_comunicadoipea64.pdf).
- Joyce, J. B., Humă, B., Ristimäki, H. L., Almeida, F. F. D., & Doehring, A. (2021). Speaking out against everyday sexism: gender and epistemics in accusations of “mansplaining”. *Feminism & Psychology*, 31(4), 502-529. <https://doi.org/10.1177/0959353520979499>
- Lei Complementar nº 152, de 03 de dezembro de 2015. (2015, 4 de dezembro). Dispõe sobre a aposentadoria compulsória por idade, com proventos proporcionais, nos termos do inciso II do § 1º do art. 40 da Constituição Federal. Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp152.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp152.htm).
- Levy, S. R., Lytle, A., & Macdonald, J. (2022). The worldwide ageism crisis. *Journal of Social Issues*, 78(4), 743-768. <https://doi.org/10.1111/josi.12568>
- Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65>
- Mannheim, I., Wouters, E. J., Köttl, H., Van Boekel, L. C., Brankaert, R., & Van Zaaen, Y. (2023). Ageism in the discourse and practice of designing digital technology for older persons: A scoping review. *The Gerontologist*, 63(7), 1188-1200. <https://doi.org/10.1093/geront/gnac144>

- Nilsson, K. (2011). Attitudes of managers and older employees to each other and the effects on the decision to extend working life. In R. Ennals, & R. H. Salomon (Orgs.), *Older workers in a sustainable society* (pp. 147-156.). Frankfurt: Peter Lang.
- Nunes, A. V. L., & Lins, S. L. B. (2009). Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(1), 51-67. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87190/2/159708.pdf>.
- Oliveira, P. K., & Almeida, A. N. (2022). Determinantes na decisão de aposentadoria do servidor público. *Revista Administração em Diálogo*, 24(1), 25-39. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i1.51535>
- Palmore, E. (1999). *Ageism: negative and positive* (2a. ed.). New York: Springer Publishing Company.
- (2001). The ageism survey: first findings. *The gerontologist*, 41(5), 572-575. <https://doi.org/10.1093/geront/41.5.572>
- Pedro, D. R. C., Fracasso, N. V., Costa, R. G., Rossaneis, M. Â., Aroni, P., & Haddad, M. D. C. F. L. (2020). Age management practices toward workers aged 45 years or older: an integrative literature review. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 18(2), 194-202. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2020-536>
- Riessman, C. K. (2005). Narrative analysis. In N. Kelly, C. Horrocks, K. Milnes, B. Roberts, & D. Robinson (Orgs), *Narrative, memory & everyday life* (pp. 1-7). University of Huddersfield: Huddersfield.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Research on age(ing) at work has “come of age”. In H. Zacher, & C. W. Rudolph (Orgs). *Age and work: advances in theory, methods, and practice* (pp. 3-24). New York: Routledge.
- Schneider, R. H., & Irigaray, T. Q. (2008). O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. *Estudos de Psicologia*, 25(4), 585-593. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2008000400013>
- Sennett, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro/RJ: Record.
- Silva, T. F. D. C., Almeida, D. B. A., Oliva, E. D. C., & Kubo, E. K. D. M. (2021). Além das equipes intergeracionais: possibilidades de estudos sobre ageísmo. *Revista Eletrônica de Administração*, 27(2), 642-662. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.327.101822>
- Silva, R. A., & Helal, D. H. (2019). Ageismo nas organizações: questões para debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 187-197. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167>
- Smyer, M., & Pitt-Catsoupes, M. (2007). The meanings of work for older workers. *Generations*, 31(1), 23-30. <https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:100731>.

- Spedale, S. (2019). Deconstructing the 'older worker': exploring the complexities of subject positioning at the intersection of multiple discourses. *Organization*, 26(1), 38-54. <https://doi.org/10.1177/1350508418768072>
- , Coupland, C., & Tempest, S. (2014). Gendered ageism and organizational routines at work: the case of day-parting in television broadcasting. *Organization Studies*, 35(11), 1585-1604. <https://doi.org/10.1177/0170840614550733>
- Spink, M. J., & Frezza, R. M. (2004). Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In M. J. Spink (Org.), *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas* (pp. 17-39). São Paulo: Cortez.
- Stuart-Hamilton, I. (2002). *A psicologia do envelhecimento: uma introdução* (3a. ed.). Porto Alegre/RS: Artmed.
- Tajfel, H., & Turner, J. (2004). An integrative theory of intergroup conflict. In M. J. Hatch, & M. Schultz (Eds). *Organizational identity: a reader* (pp. 56-65). New York: Oxford University Press.
- Taylor, P., Loretto, W., Marshall, V., Earl, C., & Phillipson, C. (2016). The older worker: identifying a critical research agenda. *Social Policy and Society*, 15(4), 675-689. <https://doi.org/10.1017/S1474746416000221>
- Teixeira, S. M. O., Souza, L. E. C., & Maia, L. M. (2018). Ageísmo institucionalizado: uma revisão teórica. *Revista Kairós-Gerontologia*, 21(3), 129-149. <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/41448>.
- Thomas, R., Hardy, C., Cutcher, L., & Ainsworth, S. (2014). What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations. *Organization Studies*, 35(11), 1569-1584. <https://doi.org/10.1177/0170840614554363>
- Torres, T. D. L., Camargo, B. V., Bousfield, A. B., & Silva, A. O. (2015). Representações sociais e crenças normativas sobre envelhecimento. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(12), 3621-3630. <https://doi.org/10.1590/1413-812320152012.01042015>
- Vasconcelos, A. F. (2012). Ageism: a study of demographic diversity in Brazil. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(3), 187-207. <https://doi.org/10.1108/1536-541211273865>
- (2015). Older workers: some critical societal and organizational challenges. *Journal of Management Development*, 34(3), 352-372. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0034>
- Vieira, R. A., & Cepellos, V. M. (2022). Mulheres executivas e seus corpos: as marcas do envelhecer. *Organizações & Sociedade*, 29(100), 154-180. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0006EN>
- World Health Organization (WHO). (1993). *Aging and working capacity: Report of a WHO study group*. <https://iris.who.int/handle/10665/36979>.

- \_\_\_\_\_. (2021). Global report on ageism. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240016866>.
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., & Beier, M. E. (2018). Active aging at work: contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37-45. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>
- Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: doing class through gender, disability and age. *Organization*, 18(1), 105-127. <https://doi.org/10.1177/1350508410378216>
- Zanuncio, S. V., Mafra, S. C. T., França, L. H. de F. P., & Ferreira, P. M. da C. M. (2019). Por que continuar trabalhando na velhice? O caso de Hefesto e seus 95 anos. *Oikos: Família e Sociedade em Debate*, 30(1), 87-103. <https://doi.org/10.31423/oikos.v30i1.3813>





## NOTAS

### Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

### Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

### Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

### Histórico

Recebido em:	18-03-2024
Aprovado em:	30-10-2024
Publicado em:	24-04-2025