

O Etarismo e as experiências de jovens trabalhadores sobre o conteúdo e a forma do aprendizado com seus gestores

Ageism and Young Workers' Experiences Regarding the Content and Forms of Learning with Their Managers

Amanda Oliveira¹, Igor Bussad Silva¹, Tamires dos Anjos¹, Vitória Rozzetti Matheus¹, Darcy Mitiko Mori Hanashiro² 

¹ Graduação em Administração de Empresas - Universidade Presbiteriana Mackenzie

² Profa. Dra. em Administração de Empresas - Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

Nas últimas décadas, o envelhecimento da sociedade tem se configurado como um fenômeno mundial, tornando o etarismo no ambiente organizacional um tema relevante de pesquisa. Com o envelhecimento da força de trabalho, a aprendizagem e as diferenças geracionais passaram a representar desafios para as empresas. Apesar do crescimento do interesse pelo tema, a aprendizagem entre gerações no ambiente de trabalho ainda constitui um campo recente e pouco explorado na literatura. Diante dessa lacuna, o objetivo geral deste estudo é compreender como a percepção do etarismo pode trazer implicações no conteúdo e na forma com que os trabalhadores mais jovens aprendem com seus gestores acima de 35 anos. Realizou-se uma pesquisa qualitativa baseada em 13 entrevistas em profundidade com trabalhadores jovens, atuantes em empresas de diferentes setores e cargos. A análise dos dados foi conduzida com base nas seis etapas propostas por Creswell (2009), a partir das quais emergiram categorias relacionadas a estereótipos etários, preconceito e discriminação, bem como aos conteúdos, formas e preferências de aprendizagem dos jovens. Os resultados indicam que o etarismo interferiu parcialmente no conteúdo e na forma da aprendizagem, uma vez que estereótipos positivos e negativos associados ao trabalhador mais velho influenciaram o processo de aprendizagem na relação entre jovens trabalhadores e seus gestores. Conclui-se que a compreensão dessas percepções pode contribuir para o desenvolvimento de práticas de aprendizagem intergeracional mais eficazes no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Etarismo; Estereótipo; Trabalhador mais velho; Aprendizagem; Trabalhador mais jovem.

ABSTRACT

In recent decades, population aging has emerged as a global phenomenon, making ageism in organizational settings a relevant topic of research. As the workforce ages, learning processes and generational differences have become significant challenges for organizations. Despite growing interest in the subject, intergenerational learning in the workplace remains a relatively recent and underexplored field in the literature. In this context, the main objective of this study is to understand how the perception of ageism may have implications for the content and the ways in which younger workers learn from their managers aged over 35. A qualitative research approach was adopted, based on 13 in-depth interviews

with young workers employed in organizations from different sectors and occupational roles. Data analysis followed the six stages proposed by Creswell (2009), from which categories related to age stereotypes, prejudice and discrimination, as well as the content, forms, and preferences of young workers' learning emerged. The results indicate that ageism partially influenced both the content and the form of learning, as positive and negative stereotypes associated with older workers affected the learning process in the relationship between young employees and their managers. It is concluded that understanding these perceptions may contribute to the development of more effective intergenerational learning practices in organizational contexts.

Keywords: Ageism; Stereotypes; Older workers; Learning; Younger workers.

1. INTRODUÇÃO

A discriminação contra indivíduos em função da idade foi inicialmente definida por Butler como *ageism*, etarismo em português, caracterizando-se como um preconceito de um grupo etário contra outro (Butler, 1969).

No entanto, a idade cronológica não implica, necessariamente, diminuição significativa das capacidades mentais e físicas do indivíduo. Considerando que o envelhecimento é marcado por ampla heterogeneidade e que muitos adultos mais velhos apresentam níveis de capacidade física e mental comparáveis aos de indivíduos mais jovens (Organização Mundial da Saúde [OMS], 2015), a utilização da idade como justificativa para sua marginalização no mercado de trabalho mostra-se inadequada. O envelhecimento da sociedade e da força de trabalho têm contribuído para que o tema do etarismo no ambiente organizacional ganhe destaque nas últimas décadas (Naegle et al., 2018).

Para minimizar o etarismo no local de trabalho, as organizações precisam ampliar oportunidades de inserção e permanência dos trabalhadores mais velhos, considerando que estes podem contribuir por meio de suas experiências, conhecimentos acumulados e atuação como mentores de trabalhadores mais jovens (Helal et al., 2017). Diante do envelhecimento da força de trabalho, a aprendizagem ao longo da vida tornou-se um desafio para as empresas, que precisam manter seus profissionais qualificados e atualizados (Hanashiro et al., 2020). Entretanto, as diferenças de valores e expectativas entre gerações podem gerar divergências e, consequentemente, preconceitos no relacionamento intergeracional (Palmore, 1999).

Na literatura, o tema da aprendizagem entre gerações no ambiente organizacional ainda é recente, com estudos teóricos e empíricos em desenvolvimento (Hanashiro et al., 2020). Pesquisa realizada por Tonelli et al. (2013) indica que apenas metade das empresas brasileiras investe em programas de mentoria e que a maioria não incentiva a interação entre diferentes gerações, evidenciando lacunas nas práticas organizacionais.

Nesse contexto, observa-se a necessidade de ampliar os estudos que abordem a percepção do etarismo no ambiente de trabalho e suas implicações para a aprendizagem intergeracional. Diante dessa lacuna, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: a percepção do etarismo pode trazer implicações no conteúdo e na forma com que os trabalhadores mais jovens aprendem com os seus gestores acima de 35 anos?

O objetivo geral do trabalho é compreender como a percepção do etarismo pode trazer implicações no conteúdo e na forma com que os trabalhadores mais jovens aprendem com seus gestores acima de 35 anos. Como objetivos específicos, pretende-se: (1) identificar estereótipos, preconceitos e a intenção de discriminar dos trabalhadores mais jovens em relação aos seus

gestores; (2) identificar o que os trabalhadores mais jovens aprendem com seus gestores; e (3) identificar como os trabalhadores mais jovens aprendem com seus gestores.

Neste estudo, consideram-se trabalhadores mais velhos os gestores com 35 anos de idade ou mais. Os trabalhadores mais jovens são estudantes ingressantes no mercado de trabalho, com idade entre 19 e 25 anos, que já trabalharam ou trabalham com gestores mais velhos. A escolha dessas faixas etárias deve-se ao fato de que o jovem em início de carreira pode perceber como “mais velho” um gestor com tempo significativamente maior de atuação profissional.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução: fundamentação teórica, método, análise e discussão dos resultados e conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este referencial teórico apresenta, inicialmente, o envelhecimento da força de trabalho e os fundamentos conceituais do etarismo, articulando estereótipos, preconceito e discriminação. Em seguida, discute-se a presença do etarismo no ambiente organizacional e a delimitação de quem é considerado “trabalhador mais velho”, para então abordar a aprendizagem entre gerações no contexto do trabalho.

2.1. Envelhecimento da força de trabalho

A expectativa de vida aumentou significativamente nas últimas décadas, passando de 45,5 anos em 1940 para 76,6 anos em 2019 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2020). Esse fenômeno evidencia o crescimento da população idosa no país e, simultaneamente, a diminuição proporcional de jovens na base da pirâmide etária, implicando redução relativa da população economicamente ativa (IBGE, 2019). Como consequência, a mudança na estrutura etária tende a impactar o mercado de trabalho, com novos empregos concentrando-se cada vez mais em faixas acima de 45 anos (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2014). Além disso, estima-se que, em 2047, a população brasileira deixe de crescer, mantendo o envelhecimento populacional como tendência contínua (IBGE, 2018).

2.2. Etarismo no contexto organizacional: conceito e componentes

Na literatura internacional, o termo *ageism* é amplamente utilizado, enquanto no Brasil não há um consenso terminológico, sendo encontrados os termos ageísmo, etarismo e idadeísmo (Hanashiro & Pereira, 2020). No presente estudo adota-se o termo etarismo.

Palmore (1999, p. 4) define etarismo como “qualquer preconceito ou discriminação contra ou a favor de qualquer grupo etário”, podendo manifestar-se de forma positiva ou negativa. O etarismo negativo fundamenta-se em estereótipos negativos e tende a produzir atitudes desfavoráveis, enquanto o etarismo positivo associa pessoas mais velhas a atributos favoráveis. O autor também diferencia o etarismo em dimensões pessoal e institucional: a primeira relacionada às atitudes de indivíduos e a segunda a práticas e políticas organizacionais que resultam em discriminação (Palmore, 1999).

Para Butler (1969; 1980), o etarismo pode ser entendido como uma forma de preconceito comparável a outras discriminações, emergindo de sentimentos como medo, incômodo e negação diante do envelhecimento e da mudança física. Butler (1980) relaciona o etarismo a atitudes preconceituosas, práticas discriminatórias e políticas institucionais que reforçam estereótipos

negativos, tornando o envelhecimento um problema social. Posteriormente, Butler (1989) reforça que o preconceito de idade pode ser visto como estereotipação sistemática e discriminação contra pessoas por serem velhas.

Iversen et al. (2009), ao revisarem diferentes definições de etarismo, destacam que o conceito envolve dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais, pode ser positivo ou negativo, implícito ou explícito, e aparecer em níveis micro, meso e macro. Os autores apontam que parte da dificuldade em sistematizar o termo reside no fato de muitas definições não serem concisas e não apresentarem seus elementos de forma explícita, dificultando a verificação empírica.

Em consonância com essa discussão, a literatura sobre atitudes sociais distingue estereótipos, preconceito e discriminação como componentes relacionados, porém distintos. O estereótipo refere-se a crenças coletivas acerca de atributos de um grupo (Lima & Pereira, 2004), frequentemente difíceis de mudar mesmo diante de novas informações (Aronson et al., 2002). O preconceito diz respeito a avaliações afetivas (positivas ou negativas) em relação a grupos, quando crenças estereotipadas passam a influenciar sentimentos (Lima & Pereira, 2004). A discriminação, por sua vez, refere-se a ações que marginalizam ou prejudicam determinado grupo (Aronson et al., 2002), podendo ocorrer de forma individual ou institucionalizada (Lima & Pereira, 2004). Assim, estereótipos, preconceito e discriminação conectam-se, respectivamente, aos componentes cognitivo, afetivo e comportamental das atitudes (Fiske, 1998; Aronson et al., 2002; Nelson, 2002; Iversen et al., 2009).

2.3. Estereótipos etários e presença do etarismo nas organizações

No ambiente organizacional, estereótipos etários podem influenciar julgamentos e decisões de forma sutil ou inconsciente (Posthuma & Campion, 2009). Gregory (2001) argumenta que percepções inconsistentes sobre perda de habilidade associada à idade podem se combinar e formar crenças estereotipadas que afetam critérios de decisão, refletindo-se em práticas como contratação, promoção, treinamento e demissão. Nesse sentido, mesmo quando os estereótipos são discretos, podem resultar em discriminação (Posthuma & Campion, 2009).

Posthuma e Campion (2009), ao revisarem amplo conjunto de estudos, apontam que muitos estereótipos sobre trabalhadores mais velhos associam a baixa produtividade, resistência a mudanças, dificuldade de aprendizagem, menor criatividade, inflexibilidade e deterioração física e mental, com impactos como avaliações desfavoráveis, menos oportunidades de treinamento, menor retenção e maiores chances de demissão (Posthuma & Campion, 2009; Nelson, 2002; Finemann, 2011; Gregory, 2001). Entretanto, os autores também observam que parte desses estereótipos é refutada pela literatura, uma vez que há evidências limitadas de que a idade, por si só, reduza produtividade, sendo habilidades individuais e saúde variáveis mais relevantes para o desempenho. Há ainda evidências de que investimentos em treinamento podem ser compensatórios, pois trabalhadores mais velhos tendem a apresentar menor probabilidade de saída (Posthuma & Campion, 2009).

A presença do etarismo no ambiente organizacional pode ser compreendida como um conjunto de atitudes e práticas que valoriza ou desvaloriza trabalhadores mais velhos, afetando sua inclusão/exclusão e permanência no trabalho (França et al., 2017). Finemann (2011) acrescenta que o etarismo pode afetar tanto jovens quanto trabalhadores mais velhos: os primeiros são por vezes rotulados como inexperientes, e os segundos como caros ou excessivamente experientes. Em contextos organizacionais, práticas etaristas podem estar

relacionadas a crenças de menor flexibilidade ou competência de trabalhadores mais velhos (Goldani, 2010), sustentadas por expectativas sobre como devem se comportar e se comunicar no trabalho (Nelson, 2002). Estudos no Brasil também indicam ocorrência de etarismo, especialmente em processos seletivos (Pereira, 2014).

Macdonald e Levy (2016) observaram que práticas etaristas podem prejudicar a identificação positiva de trabalhadores mais velhos com o trabalho, reduzindo comprometimento, engajamento e satisfação, além de reforçar barreiras de permanência quando há pouco apoio social. Essas práticas podem aparecer em discursos e interações cotidianas, como brincadeiras, críticas e comentários depreciativos, assim como em decisões organizacionais relacionadas a treinamento, contratação e desligamento (Nelson, 2002). Por outro lado, ao considerar que o envelhecimento é um processo heterogêneo e pessoal, da Silva e Helal (2019) argumentam que a discriminação é incoerente, pois o envelhecimento cronológico não determina, necessariamente, perda de contribuição social. Ademais, características como lealdade e confiança podem constituir vantagens relevantes no trabalho (França et al., 2017; Posthuma & Campion, 2009).

2.4. Quem é o trabalhador mais velho?

A definição de “trabalhador mais velho” é objeto de debate e varia conforme o contexto social e organizacional. Ainda que em marcos normativos o idoso seja definido, para países em desenvolvimento, como pessoa com 60 anos ou mais (United Nations, 1982, citado por Meireles et al., 2007), e que essa referência esteja incorporada no Brasil pela legislação que institui o Estatuto da Pessoa Idosa (Lei nº 10.741, 2003), a literatura aponta ausência de consenso para o conceito em contexto de trabalho.

Pitt-Catsouphe e Smyer (2006) ressaltam a dificuldade em definir expressões como “trabalhadores mais velhos”, “maduros”, “sêniores” ou “experientes”. No Brasil, há evidências de que gestores por vezes consideram como trabalhador mais velho aquele com 60 anos ou mais (Tonelli et al., 2013). Todavia, Maurer et al. (2003) destacam que não há operacionalização universal do termo, pois a definição depende do contexto específico, e estudos variam amplamente ao adotar recortes a partir de 35, 45 ou 50 anos (Idrees et al., 2017; Pitt-Catsouphe & Smyer, 2005; Van Dalen et al., 2010; Adams, 2004). Assim, a literatura reconhece que a classificação de quem é ou não trabalhador mais velho permanece variável e contextual (James et al., 2007; Pitt-Catsouphe & Smyer, 2006).

Considerando que a literatura não estabelece um critério único para caracterizar o trabalhador mais velho no contexto organizacional, este estudo adotou a idade de 35 anos como delimitação analítica, em consonância com seu objetivo de compreender a percepção de jovens trabalhadores em início de carreira sobre seus gestores. Nessa perspectiva, a idade é compreendida menos como um critério cronológico absoluto e mais como um elemento percebido pelos jovens na relação com gestores que possuem maior experiência profissional. Assim, a delimitação adotada busca refletir a percepção dos participantes, sem substituir os diferentes critérios utilizados pela literatura sobre envelhecimento e trabalho.

2.5. Aprendizagem entre gerações no ambiente de trabalho

O conceito de aprendizagem tem se ampliado ao longo do tempo e envolve discussões que atravessam campos como trabalho, sociedade, política e economia (Patrício, 2014). No contexto intergeracional, Goldani (2010) aponta que o etarismo pode influenciar a aprendizagem

entre gerações, na medida em que expectativas sobre interação intergeracional e trocas entre grupos etários impactam a produção de aprendizados fora do sistema formal, especialmente no ambiente profissional.

McDowell (2010) analisou preferências de aprendizagem em quatro gerações e identificou diferenças: gerações mais velhas tendem a preferir métodos tradicionais e presenciais, enquanto gerações mais novas demonstram preferência por ferramentas online e maior independência. Ainda assim, o *storytelling* foi apontado como relevante em todas as gerações (McDowell, 2010). No ambiente organizacional, a aprendizagem também é compreendida como uma forma de interpretar experiências, criar vínculos e alianças (Antonello & Godoy, 2010).

Ao discutir aprendizagem intergeracional, Patrício e Osório (2015) afirmam que esse processo pode complementar percursos de aprendizagem e contribuir para relações intergeracionais positivas, promovendo compartilhamento de conhecimentos pessoais, sociais e culturais, além de propagar capacidades e valores entre gerações. A aprendizagem no trabalho, por sua vez, pode ser analisada a partir da compreensão individual, permitindo investigar diferenças em “o quê” e “como” as pessoas aprendem (Eraut, 2004). Eraut (2004) destaca que trabalhadores aprendem por meio de conhecimentos não acadêmicos, culturais e pessoais, e identifica fontes da aprendizagem no trabalho como: participação em tarefas coletivas, interação com outras pessoas, realização de tarefas desafiadoras e contato com clientes. Na mesma linha, Tynjälä (2008) enfatiza que a aprendizagem no trabalho ocorre por meio de interação e troca de informações, realização de tarefas cotidianas e novas, experiências de outros indivíduos e conversas fora do ambiente de trabalho. Patrício e Osório (2015) sugerem que momentos informais, como encontros de descontração, podem facilitar a aproximação entre idades diferentes e favorecer o compartilhamento. Outra forma recorrente é a mentoria, em que trabalhadores mais velhos auxiliam os novatos a compreender como a organização funciona, por meio do desenvolvimento de habilidades e da socialização (“fazemos assim por aqui”) (Ropes, 2013, p. 718).

Além disso, Fuller e Unwin (2004) argumentam que o aprendizado entre gerações é bidirecional, pois jovens frequentemente ingressam com níveis educacionais e qualificações formais superiores aos de trabalhadores mais velhos. Nesse sentido, cabe às organizações criar condições para conversas, apoio e troca de conhecimentos, reduzindo barreiras e respeitando colegas independentemente de idade ou status. Os autores propõem que ambientes “expansivos” tendem a favorecer interação e aprendizagem entre gerações, enquanto ambientes “restritivos” dificultam esse processo ao priorizar funções fechadas e limitar a circulação de conhecimento (Fuller & Unwin, 2004).

3. MÉTODO

A estratégia de pesquisa qualitativa foi adotada para responder ao problema de pesquisa proposto neste estudo. Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa busca compreender questões e interesses desenvolvidos no estudo, a partir de dados descritivos obtidos pela interação do pesquisador com o objeto investigado, visando entender os fenômenos nas perspectivas dos participantes.

Foram realizadas 13 entrevistas em profundidade, conduzidas por meio de roteiro semiestruturado, via Google Meet. Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização, transcritas literalmente e tiveram duração média de 30 minutos.

A análise dos dados foi realizada com base nas seis etapas propostas por Creswell (2009): (1) organização e preparação dos dados, com gravação e transcrição literal; (2) leitura flutuante para familiarização e compreensão geral das respostas; (3) codificação, com agrupamento de palavras e trechos em tópicos e categorias; (4) categorização, reorganizando conteúdos por similaridade e relação com o referencial teórico, incluindo categorias emergentes do campo; (5) descrição e definição de temas para sistematização dos achados; e (6) interpretação, articulando os resultados com a literatura e com os conteúdos abordados nas entrevistas.

Inicialmente, após a transcrição, foi realizada leitura flutuante de cada entrevista, com marcações nas falas relacionadas a estereótipos, preconceitos, discriminação, bem como ao conteúdo e à forma de aprendizagem. Os trechos selecionados foram organizados em planilha de Excel e agrupados em categorias e subcategorias, algumas derivadas da literatura e outras emergentes da pesquisa de campo. Ao final de cada entrevista, foram elaborados registros sintéticos com base nos objetivos do estudo. Por fim, realizou-se releitura das planilhas e análise vertical (por colunas), resultando na revisão final das categorias e subcategorias.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os 13 entrevistados (E1 a E13) são jovens estudantes, ingressantes no mercado de trabalho com idade entre 19 e 25 anos e que já trabalharam ou trabalham com gestores mais velhos, considerados a partir de 35 anos de idade. A Tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados, constituídos por oito homens e cinco mulheres de empresas de diferentes setores e cargos, desde estagiários a gerente. A idade dos gestores variou de 36 a 61 anos, com média de 46 anos.

Tabela 1. *Perfil dos entrevistados*

Entrevistado	Idade	Idade quando trabalhou com o gestor mais velho	Segmento	Cargo	Idade do gestor
E1	25	-	Tecnologia	Suporte de T. I.	36
E2	26	22	Indústria Química	Estagiário de Qualidade	55
E3	21	-	Advocacia	Estagiário Administrativo	45
E4	20	-	Turismo	Ui Designer	42
E5	21	-	Educação	Professor	45
E6	21	-	Logística	Assistente de Melhoria Contínua	45
E7	23	20	Automobilístico	Gerente Comercial	47
E8	23	-	Advocacia	Estagiário	37
E9	20	-	Embaixada	Atendimento ao Cliente	55
E10	24		Consultoria	Analista Júnior de Recrutamento e Seleção	38
E11	20	-	Logística	Estagiário	39
E12	24	-	Logística	Analista de Vendas	56
E13	23	-	Comunicação	Repórter Esportivo	61

O processo de análise dos dados gerou cinco categorias apresentadas na Tabela 2: estereótipos de trabalhadores mais velhos percebidos pelos jovens; preconceitos e discriminação dos trabalhadores mais novos em relação aos seus gestores; o que os jovens aprendem com os gestores; como os jovens aprendem com os gestores e como o jovem prefere aprender. A análise

foi descrita por meio dos três objetivos específicos que formaram as categorias, exceto o como o jovem prefere aprender, pois essa categoria surgiu durante o processo de análise.

Tabela 2. *Objetivos específicos e a classificação das categorias e subcategorias*

Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias
Identificar os estereótipos, preconceitos e a intenção de discriminar dos trabalhadores mais novos em relação aos seus gestores	Estereótipos	Adaptabilidade
		Conhecimento
		Dificuldade tecnológica
		Disciplina
		Experiência
		Falta de bom humor
		Dificuldade de aceitar ideias diferentes
		Resistência às mudanças
		Responsabilidade
		Rigidez no trabalho
	Preconceito e Discriminação	Apelidos
		Desconforto
		Piadas
Identificar o que os trabalhadores mais jovens aprendem com seus gestores	O que os jovens aprendem com os gestores	Aprendizagem sobre a forma de trabalho
		Aprendizado técnico
		Aprendizado administrativo
		Aprendizado para a vida
		Postura e comportamento
		Relacionamento com o cliente
Identificar como os trabalhadores mais jovens aprendem com seus gestores	Como os jovens aprendem com os gestores	Conversa Formal e informal
		Mensagens
		<i>E-mail, Teams, WhatsApp</i>
		Leitura
		<i>Feedback</i>
		Aprende observando
		Aprende sozinho
		Conversas informais
	Como o jovem prefere aprender	Observando

4.1. *Estereótipos etários percebidos pelos jovens*

A literatura aponta estereótipos positivos associados a trabalhadores mais velhos, como experiência, conhecimento, maturidade e comprometimento, e estereótipos negativos, como resistência às mudanças, dificuldade com tecnologia, inflexibilidade e falta de bom humor (Posthuma & Campion, 2009; Nelson, 2002; Finemann, 2011; Gregory, 2001; França et al., 2017). Os entrevistados apresentaram estereótipos positivos e negativos sobre gestores mais

velhos, sendo mais recorrentes, entre os positivos, experiência, conhecimento, disciplina e responsabilidade, e, entre os negativos, falta de adaptabilidade, dificuldades tecnológicas, resistência às mudanças e rigidez.

Entre os estereótipos positivos, a experiência apareceu como elemento central, entendida como “bagagem” capaz de favorecer a orientação ao jovem. Um entrevistado sintetiza essa percepção ao afirmar que o gestor, por ter mais vivência, “*pode estar me orientando melhor*” (E4). Em vários momentos, os participantes associaram experiência à idade e à postura no trabalho, como quando E4 menciona que considera a pessoa “*mais velha, mais experiente*” não apenas pela idade, mas “*pelo jeito dela se portar*”, com “*conversas mais maduras*”. Também houve referência à ideia de experiência consolidada em idades mais altas, como relatado por E12 ao situar esse marco “*a partir dos 50 [anos]*”.

Além da experiência, o estereótipo de conhecimento apareceu ligado ao comportamento no ambiente de trabalho e à capacidade de comunicação, como na percepção de que o gestor seria “*mais sábio*” e capaz de “*ajudar o pessoal que está iniciando agora*” (E4). A disciplina foi associada à permanência e construção de carreira, e a responsabilidade apareceu como característica relacionada à confiança e dedicação. Esses achados convergem com a literatura que reconhece o potencial de apoio do trabalhador mais velho ao jovem por meio de experiência, conhecimento e, em alguns casos, mentoria (Helal et al., 2017).

Em sentido oposto, o estereótipo negativo mais enfatizado pelos entrevistados foi a falta de adaptabilidade, incluindo percepções sobre trabalho remoto, linguagem e menor conexão com mídias e práticas recentes. E2 comenta que tem a impressão de que “*pessoas mais velhas são menos flexíveis e que, no home office, haveria a ideia de que home office não é trabalho*”. Também surgiram relatos de dificuldades com tecnologia, como a percepção de limitações em habilidades consideradas básicas (E1), além da expectativa de que isso possa demandar auxílio constante de terceiros (E10). A resistência às mudanças foi associada às transformações rápidas do mundo digital e das novas gerações (E9), embora a literatura problematize tais generalizações e destaque que desempenho e aprendizagem dependem mais de condições individuais do que da idade cronológica (Gregory, 2001; Posthuma & Campion, 2009). Por fim, apareceram referências à rigidez e à menor aceitação de ideias diferentes, como na expectativa de que gestores mais velhos tenderiam a “*seguir uma estrutura mais fixa*” (E11) e que, por vezes, “*não aceita tão fácil a ideia*” (E7).

4.2. Preconceito e discriminação no relacionamento com gestores mais velhos

No ambiente de trabalho, o etarismo pode ser percebido em brincadeiras, críticas e atitudes preconceituosas (Nelson, 2002). Nos relatos, o preconceito apareceu sobretudo em piadas e comentários associados à tecnologia e à idade do gestor, muitas vezes tratados como algo naturalizado entre os jovens. Um entrevistado descreveu que, quando o celular do gestor tocava, havia olhares e comentários que o colocavam na categoria do “*velhão*”, chegando ao apelido de “*tioção do zap*”, reconhecendo posteriormente que “*olhando hoje era pesado*”, inclusive por ele ser praticamente o único mais velho no grupo (E2).

Outros entrevistados mencionaram comentários que testavam ou ironizavam o conhecimento tecnológico do gestor, como perguntas do tipo “*você sabe o que é o Windows?*” (E7). Em alguns casos, tais atitudes foram relativizadas como pouco ofensivas, sendo vistas como “*brincadeiras*” comuns também fora do trabalho (E8). Esses achados se alinham à ideia de que o

preconceito pode decorrer da combinação de estereótipos com sentimentos e avaliações afetivas sobre o grupo (Lima & Pereira, 2004), incluindo desconforto no convívio intergeracional.

A discriminação apareceu mais como tendência de exclusão simbólica do que como prática formal, como quando alguns entrevistados indicaram estranhamento em imaginar pessoas mais velhas em determinados espaços sociais. Também foram relatados comentários depreciativos sobre trabalhadores mais velhos, com termos que os desqualificavam ou os associavam a incapacidade (E6). Essas práticas são problemáticas porque desconsideram que o envelhecimento é heterogêneo e não determina, por si só, incapacidade ou improdutividade (da Silva & Helal, 2019).

4.3. Aprendizagens proporcionadas pelos gestores mais velhos

4.3.1. Aprendizagens relacionadas ao trabalho

Os entrevistados relataram aprendizados relacionados à forma de trabalho, ao conteúdo técnico e às atividades administrativas, corroborando a perspectiva de Eraut (2004) de que a aprendizagem no trabalho envolve conhecimentos não acadêmicos adquiridos no cotidiano organizacional. Entre os aprendizados mais citados estão estratégias de organização, planejamento, foco em objetivos e tomada de decisão. E6, por exemplo, menciona ter aprendido a “*organizar e planejar*” e a “*focar no objetivo final*”, enquanto E7 destaca aprendizados sobre liderança e condução de equipes.

No que se refere aos aprendizados técnicos, os jovens relataram a transmissão de conhecimentos específicos das áreas de atuação. E3, que atua em um escritório de advocacia, afirma que aprende “*bastante sobre leis, documentação de processos*”, enquanto E8 destaca o apoio do gestor na elaboração de contratos, planilhas e tradução de documentos. Esses relatos evidenciam o papel do gestor mais velho como fonte relevante de conhecimento técnico e suporte ao desenvolvimento profissional do jovem.

Os aprendizados administrativos envolveram práticas relacionadas à comunicação formal, organização de documentos e rotinas internas. Alguns entrevistados relataram ter aprendido a formular e-mails, organizar processos seletivos e estruturar tarefas administrativas. Esses achados se aproximam da noção de mentoria descrita por Ropes (2013), na qual o trabalhador mais experiente auxilia o jovem a compreender o funcionamento da organização e a desenvolver competências práticas.

4.3.2. Aprendizagens relacionais e comportamentais

Além dos aprendizados diretamente ligados ao trabalho, os jovens destacaram aprendizagens de natureza relacional e comportamental, muitas delas extrapolando o ambiente profissional. Também foram mencionados aprendizados relacionados ao relacionamento com clientes, especialmente quanto à forma de comunicação, atendimento e condução das interações profissionais. Esses aprendizados incluíram orientações sobre postura, comunicação, respeito, ética, controle emocional e relacionamento interpessoal, reforçando o papel do gestor mais velho como referência comportamental.

Alguns entrevistados relataram conselhos que marcaram sua trajetória pessoal e profissional, como aprender a “*saber falar não*” (E1), “*se permitir errar*” (E2) e se posicionar com mais segurança no ambiente de trabalho (E4). Também foram mencionados aprendizados relacionados à perseverança, planejamento da vida, respeito às pessoas e equilíbrio emocional.

Esses resultados corroboram os achados de Patrício e Osório (2015), que destacam a aprendizagem intergeracional como um processo de transmissão de valores, atitudes e modelos de comportamento, bem como as contribuições de Antonello e Godoy (2010) sobre a aprendizagem como mecanismo de construção de novos modelos mentais.

4.4. Como os jovens aprendem com seus gestores

A análise das entrevistas revelou diferentes modos de aprendizagem no relacionamento entre jovens e gestores mais velhos, os quais podem ser organizados em três eixos principais.

O primeiro eixo refere-se à interação direta, por meio de conversas formais e informais e feedbacks. Reuniões agendadas, diálogos cotidianos e orientações pontuais foram apontados como momentos centrais de aprendizagem. E4 relata que o gestor “*explica tudo certinho, mostra as telas*”, enquanto E6 menciona que o gestor costuma “*sentar do lado e ensinar*”, utilizando desenhos e exemplos para facilitar a compreensão. O feedback também foi percebido como um instrumento importante de aprendizado, especialmente quando direcionado à correção de erros e aprimoramento do desempenho, como destacado por E7 e E12.

O segundo eixo envolve mediações digitais e materiais, como e-mails, mensagens instantâneas e leitura de documentos. Muitos entrevistados relataram que, especialmente durante a pandemia da Covid-19, aprenderam por meio de mensagens e orientações enviadas por WhatsApp, e-mail ou plataformas corporativas. Embora esse tipo de aprendizagem não seja amplamente discutido na literatura clássica, os dados sugerem que essas ferramentas passaram a integrar o cotidiano de trabalho e de aprendizagem dos jovens.

Os relatos dos participantes mostram que o uso de ferramentas digitais pelos gestores mais velhos relativiza um dos estereótipos negativos identificados neste estudo, relacionado à suposta dificuldade desses trabalhadores em lidar com tecnologias. Embora alguns participantes tenham inicialmente associado gestores mais velhos à menor familiaridade com recursos digitais, as experiências descritas evidenciam que esses gestores utilizaram, de forma efetiva, plataformas como Teams, WhatsApp e e-mail para orientar, acompanhar e desenvolver os jovens trabalhadores. Esses resultados sugerem que a convivência profissional contribui para enfraquecer percepções estereotipadas, aproximando a experiência concreta das evidências da literatura de que a competência tecnológica não depende exclusivamente da idade cronológica.

O terceiro eixo corresponde à aprendizagem experiencial, baseada na observação, na prática e na autonomia progressiva. Os jovens relataram aprender observando seus gestores realizarem tarefas, acompanhando exemplos práticos e, posteriormente, executando atividades de forma independente. E8 afirma que o gestor “*primeiro fazia como exemplo e depois me passava para fazer*”, enquanto E11 descreve um processo gradual no qual o gestor explica, demonstra, acompanha e, por fim, confia a execução ao jovem. Também foram identificados relatos de aprendizagem autônoma, em que os jovens passaram a executar atividades sozinhos após as orientações recebidas ou buscaram, por iniciativa própria, conhecimentos complementares para desempenhar suas tarefas. Esses achados reforçam a aprendizagem como um processo situado, construído na interação e na prática, conforme apontado por Eraut (2004).

4.5. Preferências de aprendizagem dos jovens

Durante a análise emergiu uma categoria relacionada às preferências de aprendizagem dos jovens entrevistados. Os resultados indicam que, embora ferramentas digitais sejam utilizadas com frequência, muitos participantes demonstraram preferência por interações diretas, como

conversas informais, exemplos práticos, observação e feedback presencial ou síncrono. Para alguns entrevistados, a comunicação oral é percebida como mais clara e menos propensa a erros do que instruções exclusivamente escritas.

Também foi relatada preferência por aprender na prática e por meio da observação, como mencionado por E8, que afirma aprender “*vendo a pessoa fazer e em seguida colocando em prática*”. Esses achados dialogam parcialmente com McDowell (2010), que aponta preferência das gerações mais jovens por métodos digitais, mas sugerem que, no contexto do trabalho, a aprendizagem não se limita a ferramentas online, sendo fortemente influenciada pela interação interpessoal, pela experiência compartilhada e pelo contexto organizacional.

5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou responder ao problema de pesquisa: a percepção do etarismo pode trazer implicações no conteúdo e na forma com que os trabalhadores mais jovens aprendem com os seus gestores acima de 35 anos? De acordo com os resultados, o etarismo interferiu parcialmente tanto no conteúdo quanto na forma de aprendizagem dos jovens, uma vez que estereótipos positivos e negativos relacionados ao trabalhador mais velho apareceram de forma implícita, influenciando o processo de aprendizagem no relacionamento com seus gestores.

Os resultados indicam que, embora tenham sido identificadas menções a estereótipos negativos, como dificuldades tecnológicas, menor adaptabilidade, rigidez no trabalho e resistência às mudanças, foram os estereótipos positivos que exerceram maior influência no conteúdo e na forma de aprendizagem dos jovens. Esses estereótipos negativos, quando presentes, atuaram principalmente como barreiras iniciais no relacionamento profissional, gerando insegurança e dificultando a interação. No entanto, em muitos casos, tais percepções foram ressignificadas ao longo do tempo, à medida que os jovens passaram a reconhecer as experiências e vivências do gestor como aspectos positivos para seu desenvolvimento.

Entre os estereótipos positivos, destacaram-se a experiência e o conhecimento, percebidos como elementos centrais no processo de aprendizagem. A experiência do gestor mais velho foi associada à sensação de segurança e credibilidade, permitindo ao jovem aprender com histórias, orientações e exemplos que contribuíram para evitar erros e aprimorar sua atuação profissional. O conhecimento técnico e prático também se mostrou relevante, promovendo aprendizados aplicáveis tanto ao âmbito profissional quanto ao pessoal.

Os resultados também sugerem que os estereótipos positivos associados aos trabalhadores mais velhos merecem atenção. A experiência, o conhecimento e a capacidade de orientação favoreceram a aprendizagem dos jovens entrevistados, mas também evidenciam que atributos frequentemente associados à idade podem reforçar expectativas generalizadas em relação aos gestores mais experientes. Assim como os estereótipos negativos, essas percepções devem ser compreendidas, considerando as características individuais e o contexto organizacional, evitando interpretações baseadas exclusivamente na idade cronológica.

No que se refere ao preconceito e à discriminação, foram identificados poucos exemplos, como a presunção de que trabalhadores mais velhos teriam maior dificuldade em acessar informações rapidamente. Contudo, esses casos não se mostraram suficientes para avaliar uma interferência significativa no processo de aprendizagem dos jovens, indicando que tais manifestações foram pontuais e de baixa intensidade no contexto analisado.

Quanto às contribuições teóricas, este estudo avança na compreensão das relações entre etarismo e aprendizagem intergeracional no ambiente de trabalho, especialmente sob a

perspectiva do trabalhador jovem ingressante no mercado e sua relação com gestores mais velhos. Ao analisar simultaneamente o conteúdo e a forma da aprendizagem, a pesquisa contribui para um campo ainda pouco explorado na literatura nacional.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para que gestores compreendam seu papel no processo de aprendizagem dos jovens trabalhadores, destacando a importância das interações informais, do exemplo prático e do compartilhamento de experiências. O reconhecimento das preferências de aprendizagem dos jovens pode contribuir para melhores resultados no desenvolvimento profissional, mesmo na ausência de programas formais de treinamento.

O estudo também apresenta relevância social ao evidenciar como estereótipos etários podem influenciar relações de trabalho e aprendizagem, contribuindo para reflexões sobre a redução de preconceitos e discriminações relacionados à idade em contextos organizacionais e sociais mais amplos.

Por fim, este estudo apresenta limitações inerentes à estratégia metodológica adotada. Os resultados refletem as percepções de um grupo específico de jovens universitários em início de carreira, obtidas por meio de 13 entrevistas em profundidade realizadas de forma online, o que pode ter limitado a observação de expressões não verbais. Como característica da abordagem qualitativa empregada, este estudo buscou compreender os significados e as experiências dos participantes, não tendo como finalidade a generalização estatística dos resultados para outros contextos organizacionais. Nesse sentido, os resultados devem ser interpretados como evidências contextualizadas, capazes de contribuir para o avanço das discussões sobre etarismo e aprendizagem intergeracional, bem como subsidiar futuras pesquisas em diferentes contextos organizacionais e com outros perfis de participantes.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos quantitativos baseados nos achados desta investigação, com aplicação de instrumentos em amostras mais amplas e diversificadas. Também podem ser desenvolvidas investigações que contemplem diferentes perfis de trabalhadores, gestores e setores organizacionais, ampliando a compreensão das relações entre etarismo e aprendizagem no ambiente de trabalho. Além disso, estudos futuros poderão investigar a aprendizagem intergeracional em perspectiva bidirecional, analisando não apenas como os jovens aprendem com gestores mais velhos, mas também como compartilham conhecimentos, experiências e competências com esses gestores, ampliando a compreensão das trocas de aprendizagem entre gerações nas organizações.

Como citar este artigo / How to cite this article

Oliveira, A., Silva, I. B., Anjos, T., Matheus, V. R., & Hanashiro, D. M. M. (2026). O etarismo e as experiências de jovens trabalhadores sobre o conteúdo e a forma do aprendizado com seus gestores. *READS – Scientific Initiation Journal in Business Administration*, 1(2). 1-17. DOI: <https://doi.org/10.67144/READS.v1.n2.2026.8xr1nk43>

Informações adicionais / Additional information

Recebido/Received: 30/01/2026 | Aceito/Accepted: 30/06/2026 | Publicado/Published: 07/07/2026

Autor para correspondência / Corresponding author

Correspondência deve ser direcionada para / Correspondence should be addressed to:
Darcy Mitiko Mori Hanashiro - darcyhanashiro@gmail.com

Declarações dos autores / Authors' declarations

Contribuições dos autores / Authors' contributions

Todos os autores contribuíram para a concepção, desenvolvimento, redação e revisão final do manuscrito, aprovando a versão submetida para publicação.

All authors contributed to the conception, development, drafting, and final revision of the manuscript, approving the version submitted for publication.

Financiamento / Funding

Não houve financiamento específico para esta pesquisa.
No specific funding was received for this research.

Disponibilidade de dados / Data availability

Este estudo não envolveu a geração ou análise de dados primários. Todos os materiais utilizados são provenientes de fontes bibliográficas públicas, devidamente citadas ao longo do manuscrito.

This study did not involve the generation or analysis of primary data. All materials used are derived from publicly available bibliographic sources, properly cited throughout the manuscript.

Conflito de interesses / Competing interests

Os autores declaram não haver conflito de interesses relacionados a esta publicação.
The authors declare no conflicts of interest related to this publication.

REFERÊNCIAS

- Adams, S. J. (2004). Age discrimination legislation and the employment of older workers. *Labour Economics*, 11(2), 219-241. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2003.06.001>
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 310-332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2002). Preconceito: causas e curas. In E. Aronson, T. D. Wilson, & R. M. Akert (Eds.), *Psicologia social* (3rd ed., pp. 291–322). LTC.
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The gerontologist*, 9(4_Part_1), 243-246.
- Butler, R. N. (1980). Ageism: A foreword. *Journal of social issues*, 36(2). <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>
- Butler, R. N. (1989). Dispelling Ageism: The Cross-Cutting Intervention. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 503(1), 138-147. <https://doi.org/10.1177/0002716289503001011>

- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- da Silva, R. A., & Helal, D. H. (2019). Ageismo nas organizações: questões para debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 187-197. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167>
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 247-273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Fineman, S. (2011). *Organizing age*. Oxford University Press.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 357–411). McGraw-Hill.
- França, L. H. D. F. P., Siqueira-Brito, A. D. R., Valentini, F., Vasques-Menezes, I., & Torres, C. V. (2017). Ageism in the organizational context-the perception of Brazilian workers. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20, 762-772. <https://doi.org/10.1590/1981-22562017020.170052>
- Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Young people as teachers and learners in the workplace: Challenging the novice–expert dichotomy. *International journal of training and development*, 8(1), 32-42. <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00194.x>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 57-63. www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpnNkCgnc/?format=pdf&lang=pt
- Goldani, A. M. (2010). Desafios do "preconceito etário" no Brasil. *Educação & Sociedade*, 31, 411-434. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200007>
- Gregory, R. F. (2001). *Age discrimination in the American workplace: Old at a young age*. Rutgers University Press.
- 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>
- Hanashiro, D. M. M., Silva, P. T. M., Batista, W. F. G., & Cunha, J. S. N. (2020). Aprendizagem intergeracional em grupos de trabalho multigeracionais: Desafios provenientes de estereótipos etários. In *Anais do XLIV Encontro da ANPAD (EnANPAD 2020)*. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjkwOTQ=
- Helal, D. H., Nóbrega, C. V., & Lima, T. A. P. (2017). Reflexões sobre a aposentadoria: Perspectivas e desafios para os trabalhadores e para a gestão de pessoas. In *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR 2017)*. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=88&cod_edicao_subsecao=1425&cod_edicao_trabalho=22351
- Idrees, M. D., Hafeez, M., & Kim, J. Y. (2017). Workers’ age and the impact of psychological factors on the perception of safety at construction sites. *Sustainability*, 9(5), 745. <https://doi.org/10.3390/su9050745>

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Projeções da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade: 2018–2060*.
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Síntese de indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira*.
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Tábuas completas de mortalidade para o Brasil – 2019*.
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9126-tabuas-completas-de-mortalidade.html>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada . (2014). Desafios do desenvolvimento.
https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=3086&catid=28&Itemid=39
- Iversen, T. N., Larsen, L., & Solem, P. E. (2009). A conceptual analysis of ageism. *Nordic Psychology*, 61(3), 4-22. <https://doi.org/10.1027/1901-2276.61.3.4>
- James, J. B., Swanberg, J. E., & McKechnie, S. P. (2007). *Generational differences in perceptions of older workers' capabilities*. Center on Aging & Work/Workplace Flexibility at Boston College.
<https://globalag.igc.org/elderrights/us/2007/olderworkers.pdf>
- Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. (2003). *Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências*. Presidência da República.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm
- Lima, M. E. O., & Pereira, M. E. (2004). *Estereótipos, preconceito e discriminação: perspectivas teóricas e metodológicas*. EDUFBA. <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/32112>
- Macdonald, J. L., & Levy, S. R. (2016). Ageism in the workplace: The role of psychosocial factors in predicting job satisfaction, commitment, and engagement. *Journal of Social Issues*, 72(1), 169-190. <https://doi.org/10.1111/josi.12161>
- Maurer, T. J., Wrenn, K. A., & Weiss, E. M. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 253-285). Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22006-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22006-5)
- McDowell, L. (2010). Generational preferences for knowledge transfer. *Knowledge Work*, 3(2), 83-96.
<https://eclipse.rutgers.edu/wp-content/uploads/sites/30/2014/04/KWFull.pdf#page=94>
- Meireles, V. C., Matsuda, L. M., Coimbra, J. Â. H., & Mathias, T. A. D. F. (2007). Características dos idosos em área de abrangência do Programa Saúde da Família na região noroeste do Paraná: contribuições para a gestão do cuidado em enfermagem. *Saúde e Sociedade*, 16, 69-80.
<https://www.scielo.org/pdf/sausoc/2007.v16n1/69-80/pt>
- Naegle, L., De Tavernier, W., & Hess, M. (2018). Work environment and the origin of ageism. In *Contemporary perspectives on ageism* (pp. 73-90). Cham: Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8_5
- Nelson, T. D. (Ed.). (2002). *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. MIT press.

- Organização Mundial da Saúde. (2015). *Relatório mundial de envelhecimento e saúde*. Organização Mundial da Saúde. <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/75f41a4e-3c88-420f-b51e-485f6c01d765/content>
- Palmore, E. B. (1999). *Ageism: Negative and positive* (Vol. 219). Springer Publishing Company.
- Patrício, M. R. V. (2014). *Aprendizagem intergeracional com tecnologias de informação e comunicação* (Tese de doutorado). Universidade do Minho. <https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/f67cd1d5-1eac-4eed-a152-d2ad348d4736/content>
- Patrício, M. R., & Osório, A. (2015). Inclusão digital com aprendizagem intergeracional. In *Atas da IX Conferência Internacional de TIC na Educação - Challenges*, (pp. 795-809.) <https://www.researchgate.net/publication/305730368>
- Pereira, M. F. M. W. M. (2014). *Um estudo sobre o etarismo nas organizações* (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie. <http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23452>
- Pitt-Catsoupes, M., & Smyer, M. A. (2005). *Businesses: How are they preparing for the aging workforce?* Center on Aging & Work/Workplace Flexibility, Boston College. <https://ur.bc.edu/system/files/2025-04/bc-ir100165.pdf>
- Pitt-Catsoupes, M., & Smyer, M. A. (2006). *How old are today's older workers*. The center aging & work/Workplace Flexibility, Boston College. <http://hdl.handle.net/2345/3528>
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35(1), 158-188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713-727. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2012-0081>
- Tonelli, M. J., Lins, J. L., & Aranha Filho, F. J. E. (2013). *Envelhecimento da força de trabalho no Brasil*. PricewaterhouseCoopers Brasil. <https://www.researchgate.net/publication/263966714>
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2), 130-154. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.12.001>
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and development review*, 36(2), 309-330. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00331.x>