

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MARTA MARIA URCINO DOS SANTOS MILHOMENS

DESAFIOS DO ETARISMO NA VISÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS 60+:
O combate ao preconceito e a valorização da diversidade etária

GOIÂNIA
2025

MARTA MARIA URCINO DOS SANTOS MILHOMENS

DESAFIOS DO ETARISMO NA VISÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS 60+:

O combate ao preconceito e a valorização da diversidade etária

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Patrícia Kinast de Camillis.

GOIÂNIA

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

M644d

Milhomens, Marta Maria Urcino dos Santos.

Desafios do etarismo na visão dos servidores públicos 60+ : o combate ao preconceito e a valorização da diversidade etária. / Marta Maria Urcino dos Santos Milhomens. – 2025.

97 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Patrícia Kinast de Camillis.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Desafios do etarismo. 2. Valorização da diversidade etária. 3. Combate ao preconceito. 4. Servidores públicos 60+. I. Camillis, Patrícia Kinast de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 316.647.8-053.9

MARTA MARIA URCINO DOS SANTOS MILHOMENS

DESAFIOS DO ETARISMO NA VISÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS 60+:

O combate ao preconceito e a valorização da diversidade etária

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Patrícia Kinast de Camillis (Orientadora)

Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA

Prof. Bento Alves da Costa Filho

Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA

Profª Drª Marina Dantas de Figueiredo

Universidade de Fortaleza – UNIFOR

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Formas de manifestação do idadismo, etarismo e ageismo.....	23
Quadro 2 – Consequências negativas idadismo, etarismo e ageismo.....	23
Quadro 3 – A importância da gestão do etarismo.	38
Quadro 4 – Legislações sobre a pessoa idosa no Brasil	41
Quadro 5 – Roteiro de entrevista semiestruturado submetido aos servidores de um Tribunal de Justiça estadual com 60+	60
Tabela 1 – Distribuição dos empregados por faixa etária, estado civil, escolaridade e cargo.....	64
Tabela 2 – Ingresso e mudanças vivenciadas pelos colaboradores do Tribunal de Justiça estadual.....	67

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OMS – Organização Mundial de Saúde

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde

PNI – Política Nacional do Idoso

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SUS – Sistema Único de Saúde

TJGO – Tribunal de Justiça de Goiás

RESUMO

O escopo deste estudo é analisar os desafios do etarismo pela ótica de servidores públicos 60+, considerando as formas de combate ao preconceito, assim como a valorização da diversidade etária no Tribunal de Justiça Estadual. A princípio, o termo etarismo era usado apenas para as hipóteses de envelhecimento, mas atualmente aponta para qualquer tipo de discriminação em relação à idade. No Brasil, esta discriminação é proibida pela Constituição Federal de 1988, pela Lei nº 9.029/1995 e pelo Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/2003). Apesar de todo esse arcabouço legal, o etarismo figura dentre os principais mecanismos violadores do direito ao humano ao trabalho. Assim sendo, como é importante compreender o envelhecimento da população brasileira e as políticas públicas sobre a valorização e qualidade de vida desse público dentro das organizações, a questão que direciona este estudo é: “De que forma as barreiras etárias e o preconceito com pessoas 60+ podem ser combatidos no local de trabalho a fim de contribuir para a melhoria do ambiente organizacional por meio da diversidade etária?”. O objetivo geral da pesquisa é “Analisar as formas como o preconceito com pessoas 60+ pode ser combatido no ambiente laboral do Tribunal estadual a fim de valorizar a diversidade etária”. O percurso metodológico para responder à pergunta de pesquisa e atender aos objetivos deste estudo foi a abordagem qualitativa, que descreve o modo de o fenômeno se manifestar no contexto das organizações brasileiras e, particularmente, no Tribunal de Justiça estadual. A abordagem envolveu a realização de 9 entrevistas com colaboradores do Tribunal de Justiça, cujas idades eram entre 60 e 76 anos. Considerando os resultados da análise temática, os respondentes reconhecem existir discriminação com pessoas acima de 60 anos devido a uma questão cultural, mas que essa discriminação não existe no Tribunal estadual, nem por idade, nem por tempo de serviço, a não ser que seja disfarçada, dissimulada. Quanto ao trabalho em equipe, há um intercâmbio de informações e de aprendizado entre os colaboradores por intermédio de programas de qualificação e treinamento que são disponibilizados aos trabalhadores de todas as idades. Desta forma, com práticas proativas de combate ao etarismo e de estímulo à convivência das equipes intergeracionais, o Tribunal promove um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo. Quanto ao envelhecimento, os entrevistados entendem que a pessoa acima de 60 anos tem dificuldade de conseguir emprego e, quanto ao mercado de trabalho, acreditam que pessoas 60+ têm dificuldade de se adaptar às novas tecnologias e às mudanças no ambiente laboral. Contudo, segundo os respondentes, uma cultura de inclusão e respeito à diversidade etária poderia combater o etarismo e o preconceito em relação a essas pessoas e estabelecer um ambiente laboral positivo para todos os colaboradores do Tribunal de Justiça estadual. Não obstante os resultados desta pesquisa, recomenda-se diversificar os participantes em futuras investigações para explorar as opiniões, percepções e experiências de servidores de outros locais e características a fim de ampliar a compreensão acerca do tema ora desenvolvido.

Palavras-chave: Envelhecimento. Diversidade etária. Mercado de trabalho. Discriminação. Etarismo.

ABSTRACT

The scope of this study is to analyze the challenges of ageism from the perspective of public servants 60+, considering ways to combat prejudice and promote age diversity in the State Court of Justice. Initially, the term ageism was used only in relation to aging, but today it refers to any type of discrimination based on age. In Brazil, this discrimination is prohibited by the Federal Constitution of 1988, Law No. 9,029/1995, and the Statute of the Elderly (Law No. 10,741/2003). Despite this legal framework, ageism is one of the main mechanisms that violate the human right to work. Therefore, given the importance of understanding the aging of the Brazilian population and public policies on the value and quality of life of this group within organizations, the question that guides this study is: “How can age barriers and prejudice against people aged 60+ be combated in the workplace in order to contribute to the improvement of the organizational environment through age diversity?” The overall objective of the research is to “analyze ways in which prejudice against people aged 60+ can be combated in the state court workplace in order to value age diversity.” The methodological approach used to answer the research question and meet the objectives of this study was qualitative, describing how the phenomenon manifests itself in the context of Brazilian organizations and, particularly, in the State Court of Justice. The approach involved conducting nine interviews with Court of Justice employees aged between 60 and 76. Considering the results of the thematic analysis, respondents recognize that discrimination against people over 60 exists due to cultural issues, but that this discrimination does not exist in the state court, either by age or length of service, unless it is disguised or concealed. As for teamwork, there is an exchange of information and learning among employees through qualification and training programs that are available to workers of all ages. In this way, with proactive practices to combat ageism and encourage intergenerational teamwork, the Court promotes an inclusive and equitable work environment. Regarding aging, respondents understand that people over 60 have difficulty finding employment and, in terms of the labor market, believe that people aged 60+ have difficulty adapting to new technologies and changes in the work environment. However, according to respondents, a culture of inclusion and respect for age diversity could combat ageism and prejudice against these individuals and establish a positive work environment for all employees of the state court of appeals. Notwithstanding the results of this study, it is recommended that future research diversify participants to explore the opinions, perceptions, and experiences of employees from other locations and characteristics in order to broaden understanding of the topic under discussion.

Keywords: Ageing. Age diversity. Labour market. Discrimination. Ageism.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema da pesquisa.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Geral	11
1.2.2 Específicos	11
1.3 Justificativa e relevância	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 O envelhecimento populacional.....	13
2.1.1 O etarismo e seus sinônimos	16
2.1.2 Velhice e saúde do trabalhador.....	22
2.2 Gestão da diversidade etária	25
2.2.1 Contatos intergeracionais no setor de trabalho.....	28
2.2.2 Gestão da diversidade nas organizações	30
2.2.3 Práticas de gestão da intergeracionalidade nas organizações.....	33
2.3 Políticas públicas relacionadas à pessoa idosa	38
2.3.1 A Constituição Federal de 1988.	41
2.3.2 A Política Nacional do Idoso.	43
2.3.3 O Estatuto do Idoso.	47
2.3.4 Previsão normativa para idosos vítimas de violência	51
3 METODOLOGIA	56
3.1 Delineamento da pesquisa	56
3.2 Pesquisa bibliográfica.....	56
3.3 Produção dos dados	57
3.4 Grupo a ser pesquisado/população-alvo	60
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1 Domínio – Envelhecimento da força de trabalho	66
4.1.1 Categoria – Envelhecimento.....	66
4.1.2 Categoria – Discriminação de pessoas 60+ no mundo do trabalho.	67
4.1.3 Categoria – Discriminação no Tribunal de Justiça	69
4.2 Domínio – Práticas organizacionais no Tribunal de Justiça.....	70

4.2.1 Categoria – Equipes intergeracionais no Tribunal de Justiça	70
4.3 Domínio – Gestão do envelhecimento produtivo no Tribunal estadual.....	72
4.3.1 Categoria – Gestão da idade no Tribunal de Justiça.....	72
4.3.2 Categoria – Programas de Qualificação e Treinamento para 60+ do Tribunal de Justiça estadual.....	74
4.4 Discussão dos resultados	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
5.1 Limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras	85
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	96

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) informa que em 2021 a população com idade superior a 60 anos era de aproximadamente 31,2 milhões, o que correspondia a 15,8% da população residente no país, e essa estimativa tende a aumentar próximos anos até 2060. Isso mostra que no Brasil, existe uma estratificação social com base na idade (IBGE, 2022).

O debate sobre a questão do envelhecimento populacional também está atrelado ao fato de que os avanços científicos e tecnológicos podem ampliar a longevidade dentro de um processo natural do ciclo de vida, o que torna o trabalho na terceira idade uma pauta importante tanto do ponto de vista do sistema de saúde, como da política social do país. De acordo com Rodrigues *et al.*, 2020, em se tratando de envelhecimento, os estudos apontam consensualmente as discrepâncias nas categorias biológica, cronológica, psicológica, cultural e social entre os indivíduos devido, principalmente, às suas vivências únicas e heterogêneas. O envelhecimento constitui, assim, um processo heterogêneo, complexo e multifatorial, cujo desenvolvimento ocorre desde o nascimento do indivíduo (Rodrigues et al., 2020).

Conforme apontam Melo e Amorim (2022), seja no convívio social ou no ambiente de trabalho, pessoas podem ser excluídas de oportunidades devido ao preconceito de idade. O etarismo, assim como ageismo, idadismo e velhismo, é um termo utilizado para expressar a discriminação e o preconceito em razão da idade das pessoas. Esses termos se referem aos “estereótipos (pensamentos), aos preconceitos (sentimentos) e à discriminação (ações) dirigidos às pessoas com relação à sua idade” (Melo; Amorim, 2022, p. 2).

O etarismo é a discriminação contra determinados grupos etários com supedâneo em estereótipos associados à idade, que resultam em um tratamento desigual no mercado de trabalho e na saúde do trabalhador. Contudo, para todos os “ismos” mencionados, é necessário haver um processo de comunicação eficaz para elucidar e conscientizar os trabalhadores sobre os estereótipos existentes no sentido de promover uma verdadeira transformação na cultura organizacional (Bueno, 2023).

Por outro lado, na esfera da administração pública, como as práticas de gestão de idade não têm sido implantadas tempestivamente, fica difícil estabelecer um ambiente inclusivo aos profissionais dos órgãos públicos. Carvalho (2021) registra que as práticas com ênfase no aprimoramento e gestão do servidor público mais velho, principalmente quanto aos processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento, aposentadoria, raramente são efetivadas no setor da administração estatal brasileira. Inclusive, segundo Carvalho (2021, p. 107), “inexistem políticas de

remuneração ou benefícios diferenciados aos mais velhos e utilização de ergonomia apropriada à força de trabalho envelhecida no espaço de trabalho nas organizações públicas”.

Nessa perspectiva, a ausência de políticas corporativas direcionadas à inclusão etária amplifica os desafios, sublinhando a premente necessidade de uma revisão profunda nos modelos de gestão e cultura organizacional. Apesar de as empresas reconhecerem o etarismo, muitas ainda não possuem políticas de combate à discriminação etária.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil, o número de pessoas com 60 anos ou mais representava 15,6% da população, com destaque para o aumento de 56,0% em relação a 2010, quando o contingente de pessoas nessa faixa etária representava 10,8% da população. A população com 65 anos ou mais representava em 2022, 10,9% da população, o que significou um aumento de 57,4% em relação a 2010, quando o contingente de pessoas nessa faixa etária representava 7,4% da população (Gomes; Britto, 2023).

Por outro lado, a inclusão de idosos no mercado de trabalho é uma realidade no Brasil, podendo contribuir para o progresso econômico do país, diminuir os impactos sobre os sistemas previdenciários e de saúde, além de ampliar a arrecadação de impostos e contribuições sociais (Ferreira *et al.*, 2020). Entretanto, a efetiva integração de profissionais com mais 60 anos ou mais enfrenta óbices significativos, notadamente estereótipos persistentes acerca da sua capacidade de adaptação a novas tecnologias e mudanças no ambiente laboral. Acompanhados com vieses inconscientes, esses preconceitos restringem austeramente suas oportunidades de desenvolvimento profissional, mantendo um ciclo de exclusão (Maturi; Ey, 2023).

Nas organizações, o etarismo manifesta-se pelo fato de haver dificuldades na fase de recrutamento e seleção de funcionários 60+. Essa diversidade etária é prejudicada em promoções, treinamento, benefícios e também é alvo fácil de demissão, com o pretexto de que custa mais caro e que a empresa está passando por reestruturação (Hanashiro; Pereira, 2020). Em contrapartida, com as mudanças demográficas globais, além de benéfica, a inclusão da diversidade etária se torna uma necessidade premente para as organizações que pretendem manter-se competitivas e prosperar em um mercado nitidamente diversificado e dinâmico. Inclusive, os líderes empresariais têm percebido mais benefícios do que prejuízos no envelhecimento da força de trabalho (Maturi; Ey, 2023).

De acordo com Tonelli *et al.* (2020), em detrimento da ausência de práticas eficazes para superar os estereótipos e as barreiras enfrentados por profissionais 60+, pesquisas têm evidenciado que esses profissionais são mais pontuais, éticos, confiáveis e faltam menos no trabalho,

conseguindo corresponder às expectativas das empresas em termos de agilidade, flexibilidade, nível de conhecimento e produtividade.

Com base nesse contexto, o presente estudo aborda a diversidade etária em organizações públicas à luz da legislação e de referencial teórico que versam sobre essa temática. Considera-se a necessidade de implementação de medidas de qualificação e treinamento dos idosos e a superação do preconceito relativo a esse contingente de trabalhadores 60+. Para tanto, serão analisadas as questões concernentes ao envelhecimento da população brasileira e as políticas públicas alusivas à valorização e qualidade de vida desse público dentro das organizações.

Como existe uma consciência progressiva da necessidade de inclusão de pessoas com 60 anos ou mais nas empresas, a questão direcionadora deste estudo é: “De que forma as barreiras etárias e o preconceito com pessoas 60+ podem ser combatidos no local de trabalho a fim de contribuir para a melhoria do ambiente organizacional por meio da diversidade etária?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as formas como as pessoas 60+ vivenciam o etarismo no ambiente laboral de um tribunal de justiça.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os tipos de discriminação e barreiras etárias existentes no ambiente de trabalho;
- b) Verificar como ocorre a adequação do ambiente de trabalho de um tribunal de justiça visando o trabalhador 60+;
- c) Discutir as práticas organizacionais para superação dos preconceitos de idade e para a convivência de equipes intergeracionais de um tribunal de justiça;
- d) Identificar os programas de qualificação e treinamento que são disponibilizados pelo referido tribunal de justiça aos servidores com 60+.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O caminho para assegurar os direitos dos idosos na sociedade perpassa pelo combate ao etarismo, isto é, aos estereótipos pejorativos acerca da capacidade física, social e profissional dos idosos, cuja incumbência é das instituições governamentais, da sociedade civil, das organizações e de cada indivíduo. Para incluir os profissionais 60+ no mercado laboral, é preciso superar a discriminação por idade e instituir medidas de fiscalização e punição para as empresas que descumprirem as normas de proteção ao idoso no trabalho (Melo; Amorim, 2022).

Promover a igualdade e o respeito aos idosos é uma condição indispensável para erigir uma sociedade mais democrática, o que se consuma quando líderes empresariais e profissionais de Recursos Humanos valorizam a experiência dos profissionais 60+, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e inclusivo, o que também é de suma relevância a existência desses profissionais para o serviço público.

A suplantação de adversidades demanda um compromisso assíduo por parte das lideranças empresariais em empreender uma mudança paradigmática na qual a valorização da experiência e da diversidade etária sejam entendidas como pilares de inovação e competitividade no mercado.

É pertinente salientar que, no caso do Brasil, o aumento progressivo da população idosa impõe à sociedade civil e ao governo processos contínuos de fiscalização às práticas discriminatórias. Ao defender a promoção de uma cultura de respeito e inclusão, além da proscrição dos estereótipos negativos vinculados à idade, é que a presente pesquisa encontra sua justificativa e relevância, podendo estimular novos estudos sobre a relação entre diversidade etária, em especial no serviço público.

Neste estudo, além desta introdução e das conclusões finais, na qual serão apresentadas as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros, são apresentadas três seções: o referencial teórico, a metodologia da pesquisa e a apresentação e análise dos dados.

No primeiro capítulo é apresentada o referencial teórico, no qual são abordados os tópicos: (i) o envelhecimento da população, (ii) gestão da diversidade etária e (iii) as políticas relacionadas à pessoa idosa. O segundo capítulo trata da metodologia do estudo, contendo os seguintes tópicos: (i) delineamento da pesquisa; (ii) pesquisa bibliográfica; (iii) coleta de dados; e (iv) grupo a ser pesquisa/população-alvo. O terceiro capítulo apresenta a (i) apresentação e análise dos dados; (ii) domínio – envelhecimento da força de trabalho, (iii) domínio – colaboradores 60+ em um Tribunal de Justiça estadual e (iv) discussão dos resultados. O quarto capítulo traz as (i) considerações finais e as (ii) limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo inicialmente apresenta uma revisão literatura sobre o envelhecimento populacional que ocorre de forma célere no Brasil e no mundo, suscitando discussões sobre a maior presença de pessoas mais velhas na força de trabalho e a ocorrência de etarismo direcionado a este grupo etário.

Em seguida, o texto demonstra que, com a intensificação de contatos intergeracionais nos grupos de trabalho, a convivência pode ser uma oportunidade de aprendizagem como também uma fonte de conflito, dependendo de práticas organizacionais voltadas à gestão da idade, dentre as quais a transformação da cultura organizacional, de modo a promover a diversidade em relação à idade.

Por fim, há uma análise das políticas públicas que visam ao enfrentamento das diversas dimensões associadas ao envelhecimento populacional, tratando das legislações acerca do idoso e de sua reintegração no mercado de trabalho brasileiro, bem como sobre as formas de violência sofridas por este segmento da sociedade.

2.1 O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL

O envelhecimento é um processo dinâmico que traz alterações morfológicas, funcionais e psicológicas, constituindo um processo heterogêneo, complexo e multifatorial que se desenvolve desde o nascimento e ocorre de várias formas devido à singularidade de cada indivíduo e sua condição biológica, familiar, social, cultural e educativa. Yaegashi, Nader e Otero (2022) registram que o processo de envelhecimento envolve discussões da área da saúde, educação, assistência social, previdência e habitação, envolvendo aspectos sociais, políticos e econômicos que atingem a qualidade de vida da população que envelhece. O conjunto dessas circunstâncias constitui o direito ao envelhecimento condigno. Este é reconhecido como direito da personalidade e cuja proteção consiste em direito social.

Não obstante, a realidade diverge da teoria quando se presencia que, na prática, a população idosa padece em razão de sua vulnerabilidade agravada, de preconceitos e de descasos enraizados na cultura brasileira, que enxerga a pessoa idosa como um ser passivo/improdutivo. (Yaegashi; Nader; Otero, 2022, p. 76)

Fenômeno universal, o envelhecimento populacional apresenta-se como um dos desafios do século XXI, exigindo a formulação e implementação de políticas públicas que atendam a essa demanda. Prognósticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) anunciam o

aumento da população idosa em relação à mais jovem, assim como uma maior longevidade das pessoas (IBGE, 2023). Em uma década, a porção da população em idade avançada saltou de 11,3% em 2012 para 15,1% em 2022. Simultaneamente, a taxa de fecundidade apresentou uma redução, indicando um crescimento populacional mais lento (IBGE, 2023). Nesse contexto, a diminuição do número de nascimentos associada ao aumento da longevidade, impulsionada por avanços na saúde e no bem-estar socioeconômico, resultou no envelhecimento acelerado da população brasileira (Mrejen; Nunes; Giacomini, 2023).

Em nível global, a expectativa de vida em 2019 era de 72,8 anos, e até 2050 calcula-se chegar a 77,2 anos. No Brasil, em 2010, a expectativa de vida que era de 73,86 anos, e atingirá a 81,04 anos em 2060 (IBGE, 2023). Devido à expectativa de crescimento na densidade e longevidade populacional, que está alterando a pirâmide etária nacional, espera-se que 25,5% da população tenha em 2060 mais de 65 anos, anunciando um envelhecimento da população mais jovem. Outrossim, acima de 67,2% de pessoas em idade de trabalho terão entre 15 e 64 anos (IBGE, 2023).

Nessa perspectiva, pesquisas com ênfase no envelhecimento são relevantes por tentarem responder desde questões básicas sobre padrões de desenvolvimento humano até a compreensão do impacto da idade para as instituições sociais e para as organizações (Kai; Lourenço; Fernandes, 2020). Isso, porque o “tempo de vida das pessoas na sociedade contemporânea tem se tornado mais extenso, respaldado pelos avanços da ciência, da saúde e de tecnologias que atuam em prol da longevidade” (Sabbag, 2021, p. 15).

No Brasil, a discussão acerca do envelhecimento tem se assinalado principalmente em função de questões políticas e econômicas referentes à tentativa de modificar o padrão de aposentadoria (Hanashiro; Pereira, 2020). Por este motivo, a atribuição das organizações em uma sociedade que envelhece e na qual este fenômeno se reflete têm sido objeto de investigação e de debate entre pesquisadores e profissionais (Kai; Lourenço; Fernandes, 2020).

Estilo de vida, meio ambiente e fatores internos e externos causam redução ou mesmo perda de diversas capacidades, sendo as mais comprometidas a agilidade, o discernimento de situações cotidianas e o raciocínio, de onde deriva a maior vulnerabilidade da pessoa idosa.

Percebe-se que, com o avanço acelerado da idade, os fatores de risco intrínsecos e extrínsecos contribuem para debilitar a saúde dos idosos, ocasionando em perda da sua autonomia frente às limitações físicas e psicológicas que resultam na incapacidade das suas habilidades de manutenção e independência. (Ramos, 2022, p. 4)

Efetivamente, o envelhecimento é “um processo particularmente heterogêneo: na verdade, nos tornamos cada vez mais diferentes uns dos outros à medida que envelhecemos. Isso se deve a

fatores sociais e individuais” (Levy, 2022, p.181). Todavia, a participação das práticas de lazer, hábitos saudáveis, convívio social, a recreação, como a dança, música, artesanato, entre outras, aumenta o condicionamento físico e a autoestima. Nessa ótica, o envelhecimento biológico saudável está diretamente relacionado a atividades físicas, que contribui com os neurotransmissores e, assim, com a manutenção de seus estímulos neurais e motor (Leite *et al.*, 2023).

A interação social torna o envelhecimento biológico mais propenso a bons resultados, além de criar novas memórias. Como o processo de envelhecimento é a consequência da longevidade, as equipes multidisciplinares devem desenvolver técnicas que concorram para o bem-estar dos idosos. Em suma, sedentarismo, carência afetiva, perda da autonomia em função de incapacidades físicas e ausência das famílias são fatores que implicam negativamente na qualidade vida dos idosos (Scherrer Júnior *et al.*, 2022).

A velhice bem-sucedida caracteriza-se pela autonomia e risco baixo genético de doenças adquiridas. Enquanto na velhice normal há alterações fisiológicas e biológicas, na velhice patológica ocorre um impacto negativo na saúde física e mental da pessoa, evidenciando “uma tendência cultural atual de se pensar que as psicopatologias são inerentes ao processo de envelhecimento que caracterizam a velhice” (Soares, 2021, p. 12).

Deste modo, a velhice pode ser vivenciada com maior ou menor qualidade de vida a depender de fatores como acesso a bens de consumo, prática de atividade física, interação familiar e social. Como isso pode acarretar desequilíbrios sociais e econômicos, é necessário implementar estratégias que promovam a inserção de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. Silva *et al.* (2021) registram que programas de treinamento e qualificação, políticas públicas adequadas e a sensibilização dos empregadores quanto aos benefícios da diversidade etária nas equipes de trabalho podem ser algumas dessas estratégias.

Embora a preocupação com a melhoria da qualidade de vida tenha raízes sócio-históricas, políticas e culturais, o compromisso com a investigação científica referente aos determinantes da expectativa de vida do idoso busca ser compreendida enquanto uma questão relativamente recente dos pesquisadores, principalmente quando associados aos aspectos de risco e de agravos à saúde do idoso. (Ramos, 2022, p. 3)

O processo de envelhecimento vivencia transformações significativas graças ao uso das novas tecnologias digitais. A geração mais idosa está adaptando seu comportamento e aperfeiçoando suas aptidões cognitivas por meio da aprendizagem de novas competências proporcionadas pela transformação digital (Rodrigues, 2022).

Estudos têm revelado as discrepâncias nas categorias biológica, cronológica, psicológica, cultural e social entre os indivíduos, em razão de suas vivências únicas e heterogêneas (Rodrigues,

2022). Inclusive, as transformações sociais, tecnológicas, econômicas e culturais influenciaram sobremaneira o conceito de envelhecimento na atualidade, conjuntamente à dificuldade histórica de demarcar um conceito definitivo sobre o que é envelhecer (Silva; Rodrigues, 2020).

Nesse contexto, é relevante compreender como o envelhecimento dos profissionais é visto de maneira geral, mas, em especial, nas organizações. É patente que muitas percepções estão envoltas de estereótipos, preconceitos e discriminação, que serão tratados na sessão seguinte.

2.1.1 O etarismo e seus sinônimos

O etarismo não se verifica apenas com pessoas mais velhas, mas trata-se de todo e qualquer preconceito correlacionado a idade de uma pessoa (Hanashiro; Pereira, 2020). Trata-se de uma visão negativa e aversão direcionadas à pessoa idosa, revelando estereótipos, preconceito e discriminação que repercutem na saúde e na dignidade das pessoas idosas, uma vez que pode existir de forma velada e discreta, ocorrendo de modo sistêmico e culturalmente aceito na sociedade em diversos contextos (Viana, 2021).

Apontando para a faixa etária como preditora do etarismo, Hanashiro e Pereira (2020) reforçam que o preconceito e discriminação etário intergeracional no ambiente de trabalho levam a atitudes etaristas. Contudo, admitir a existência de etarismo e perceber sua relação com a capacidade funcional e resiliência dos mais idosos são variáveis fundamentais para ajudar as organizações a planejarem ações e orientações mais concretas para essa população específica (Mello *et al.*, 2021).

A discriminação alicerçada na idade é frequentemente considerada normal ou naturalizada no ambiente laboral. Ao pensar o envelhecimento somente como um processo natural, acaba-se abrindo espaços para justificar o etarismo organizacional. Apesar de todas as categorias de idade serem socialmente construídas, o etarismo aponta para a estigmatização e opressão das pessoas mais velhas (Guimarães, 2021).

Um dos maiores impactos do preconceito etário é identificado no âmbito profissional, em especial no que tocante ao direito ao trabalho e à autonomia dos idosos, cuja desvalorização e desqualificação sinaliza uma evidente prática de etarismo. As instituições nas quais o etarismo é praticado consciente ou inconscientemente tendem a ser ambientes prejudiciais à saúde dos colaboradores. Nesse aspecto, são “as leis, regras, normas e estruturas sociais, e políticas e práticas das instituições que restringem oportunidades de pessoas por causa da idade” (Melo; Amorim, 2022, p. 17).

O idadismo “(e seus sinônimos: etarismo, ageismo e velhismo) se refere aos estereótipos (pensamentos), aos preconceitos (sentimentos) e à discriminação (ações) dirigidos às pessoas com relação à sua idade” (Melo; Amorim, 2022, p. 2), podendo ser direcionado a outras pessoas ou a si mesmo (OMS, 2021).

O idadismo pode manifestar-se em três níveis: “institucional, interpessoal e contra si próprio”, tanto de forma “explícita (consciente) como implícita (inconsciente)”. Marques *et al.* (2020) acrescentam que, no nível intrapessoal, o idadismo é direcionado a si mesmo; no nível intergrupar, relaciona-se às práticas sociais entre indivíduos; e, no nível institucional, abrange aspectos culturais como leis, regras, normas sociais, políticas e práticas de instituições.

Também conhecido como idadismo, o preconceito etário é um fenômeno que promove a criação de estereótipos e discriminação a partir da propagação de discursos com base na idade. Esses mitos e estereótipos causam danos à saúde das pessoas idosas, pois a autopercepção de cunho idadista pode acarretar o seu isolamento social, solidão e carência no autocuidado e autoeficácia (Bergman *et al.*, 2020). Por consequência, atitudes e pensamentos idadistas podem influenciar a qualidade do cuidado em saúde oferecido às pessoas idosas e, por outro lado, as organizações brasileiras precisam trabalhar em prol da conscientização sobre os estigmas do idadismo e estimular o trabalho intergeracional em todos os seus níveis (Santos; Batista, 2022)

O contato intergeracional destaca-se como estratégia de prevenção e combate ao preconceito contra a pessoa idosa. O fomento à intergeracionalidade, além de ocasionar uma diversidade etária saudável, reduz preconceitos e amplia a solidariedade e empatia entre gerações, bem como a percepção de satisfação. E, ao revigorar o senso de pertencimento e engajamento no trabalho, serve como meio de prevenção de adoecimento (Souza; França, 2022).

Noutra senda, a naturalização dos atos discriminatórios identifica desigualdades em um processo social no qual a intolerância e a discriminação etária estão invariavelmente ligadas à improdutividade, à incapacidade e mesmo à independência, e nesse aspecto atinge inclusive as pessoas que ainda não têm sessenta anos.

O idoso é visto ideologicamente em nossa sociedade como um ser inútil, que atrapalha, que perdeu o direito à dignidade, à sobrevivência, à cidadania. É encarado como um ônus para a sociedade. Só tem que esperar pela morte. Nada há o que se fazer por ele e nada a se esperar dele. (Fogaça, 2021, p. 26)

Tão importante como combater a discriminação etária, é a promoção de políticas públicas e empresariais inclusivas capazes de valorizar a diversidade etária no ambiente de trabalho. A interação intergeracional propicia o desenvolvimento de novas habilidades e o intercâmbio de

conhecimentos e experiências entre os trabalhadores de diferentes faixas etárias. A diversidade geracional, no entanto, pode gerar conflitos e desafios na comunicação, na gestão de equipes e na adaptação a diferentes estilos de trabalho (Santos; Batista, 2022).

Estão, dentre as políticas públicas e práticas empresariais que podem promover a intergeracionalidade no mercado de trabalho, a valorização da diversidade etária, a adoção de práticas de *mentoring* e *coaching* intergeracionais, e a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades para trabalhadores de faixas etárias diferentes. A diversidade decorre do princípio da igualdade previsto na Constituição Federal do Brasil e, tendo em vista o trabalhador idoso, é necessário discutir a adoção de políticas empresariais que versem sobre a contratação dessas pessoas, considerando que o ambiente formal de trabalho deveria compreender as dimensões do acolhimento e da adaptação desse grupo pertencente a outra faixa etária.

Todavia, Santos e Batista (2022) elucidam que o mercado de trabalho tem reduzido o nível salarial de profissionais em idades mais avançadas, o que pode ser resultado do idadismo, além de deslocar trabalhadores de setores e cargos altamente remunerados para cargos mais baixos em sua categoria comparativamente aos mais jovens.

O ageismo, por sua vez, é a visão negativa e aversão direcionada às pessoas idosas. O conceito foi introduzido por Robert Butler (1969), gerontólogo, no artigo *Age-Is: another form of bigotry*. Manso *et al.* (2021) explicam que o ageismo traduz o preconceito etário contra a pessoa idosa e se estabelece por meio de três dimensões interrelacionadas: estereótipos, preconceito e discriminação.

A Organização Mundial de Saúde, por meio do seu Relatório Mundial sobre o Ageismo (Global Report on Ageism), de 2021, informa que o bem-estar da coletividade idosa está comprometido devido ao preconceito etário, que contribui para o isolamento social, além de ser o responsável pelo aumento dos riscos de violência contra as pessoas idosas (OMS, 2021). Não obstante o aumento da proporção de idosos na população mundial, segundo relatório da Organização Mundial da Saúde, o ageismo está presente nas instituições e nos diversos setores da sociedade, representando um desafio global (OMS, 2021).

A literatura trata o ageismo como um conceito multifacetado, que envolve três dimensões distintas: uma cognitiva, relacionada a estereótipos negativos do envelhecimento; uma afetiva, associada ao preconceito; e outra comportamental, referente à discriminação. Ainda, o ageismo manifesta-se tanto consciente quanto inconscientemente, podendo expressar-se individual, social, institucional e culturalmente, por isso o combate a este preconceito deve ser prioritário para gestores, políticos e comunidade em geral (Marques *et al.*, 2020).

Segundo Manso *et al.* (2021), o ageismo pode aparecer de modo institucional, interpessoal e autodirigido. A primeira se refere às leis, políticas, regras e normas, explícitas e/ou implícitas, que prejudicam a pessoa idosa; a segunda ocorre no âmbito das relações sociais e caracteriza-se pelo desrespeito à dignidade e aos direitos das pessoas deste segmento etário; e o ageismo autodirigido, por sua vez, trata da internalização do preconceito pela própria pessoa.

Os estereótipos são ativados quando as especificidades das pessoas idosas são negligenciadas, podem gerar rótulos que significam separar as pessoas em categorias distintas e ativar crenças que depreciam os sujeitos e ocasionam consequências negativas em diversos âmbitos da vida. Os estereótipos estão vinculados aos pensamentos, preconceitos e discriminação, referindo-se às ações de exclusão quanto à idade. Melo e Amorim (2022) salientam que instituições que praticam consciente ou inconscientemente o ageismo, que causa diferenciação, segregação e especificação, tendem a ser ambientes tóxicos para se trabalhar e podem prejudicar a saúde dos colaboradores.

A incorporação de estereótipos negativos por parte do idoso compromete a resposta emocional ao estresse; causa ansiedade e percepção de ser um fardo para a sociedade; ocasiona depressão, má qualidade do sono e redução de atividade física e de estímulos cognitivos. Segundo Marques *et al.* (2020), por afetar a autoestima e a autopercepção, as pessoas idosas associam-se a um senso de inutilidade e ao auto-ageismo, que surge em função da intensidade do preconceito, fazendo com que as próprias pessoas se sintam desfavoráveis em algumas situações por conta da idade. Consequentemente, tornam-se mais isoladas e intensificam a disfunção cognitiva, outras doenças neurológicas, enfermidades mentais e afecções cardíacas, estando associados à maior mortalidade (Ayalon, 2020).

Na contemporaneidade, o ageismo permanece de forma velada e por meio de comportamentos muitas vezes benevolentes (Fernandes-Eloi; Silva; Silva, 2020). Encontra-se associado à concepção de que a velhice é uma fase de declínios cognitivos acentuados e de doenças físicas, o que faz com o idoso seja tratado como um grupo homogêneo, aplicando-se atributos de fragilidade e dependência a toda e qualquer pessoa idosa (Ayalon, 2020).

Reitere-se que atitudes ageistas contra a pessoa manifestam-se na forma de estereótipos, que tornam o grupo etário homogêneo e o relacionam a características negativas tais como: doenças e improdutividade; e/ou preconceito na forma de comportamentos depreciativos ou de piedade, incluindo a paternalização; e/ou atitudes discriminatórias (Mello *et al.*, 2021).

Como o ageismo acarreta consequências como a segregação das diferentes faixas etárias, que resulta no comprometimento da qualidade de vida da pessoa idosa, a troca de vivências das diferentes idades possibilita a minimizar e mesmo eliminar essa forma de preconceito. O contato

intergeracional destaca-se como estratégia de prevenção e combate ao preconceito contra a idade da pessoa idosa.

Os idosos, em algum momento das suas vidas, tendem a ser vítimas de preconceito devido às crenças a respeito da faixa etária. Isso ocorre, principalmente na sociedade brasileira, por dois fatores combinados, que constituem grande parte da causa do ageismo: a ideologia do trabalho no capitalismo e a indústria cultural. (Brito; Ribeiro, 2020, p. 371)

Segundo esses autores, na sociedade capitalista, as pessoas que dependem da sua força de trabalho constituem a maior parte da população, e quando chegam em idades em que sua produtividade tende a cair, “são ‘descartadas’ – ou ainda ‘bonificadas’, como diriam os políticos a favor da atual reforma da previdência, com a aposentadoria” (Brito; Ribeiro, 2020, p. 371).

A discriminação com base na idade é habitualmente considerada normal ou naturalizada no ambiente de trabalho (Bueno; Pimentel, 2022). Por isso, a criação de políticas públicas e a implementação de leis já existentes em conjunto com ações educativas são imperiosas, posto que os estereótipos conduzem a uma percepção das pessoas idosas como sendo incompetentes, desatualizadas e dependentes (Blanco; Batistoni; Nunes, 2023).

No ambiente organizacional, o ageismo é praticado no processo de contratação e/ou demissão, quando trabalhadores mais velhos são preteridos em função da sua idade (Rego et al., 2020), nas menores oportunidades de desenvolvimento de carreira e na exclusão de treinamentos oferecidos pelas organizações (Rego *et al.*, 2020). O ageismo tem consequências sérias para o trabalhador, na medida em que ocasiona a sua exclusão do mercado de trabalho.

Santana *et al.* (2023) sintetizam que o ageismo gera preconceitos em relação às capacidades das pessoas idosas, enraíza mitos, engendra imagens estereotipadas, abranda a participação social nas mais diversas dimensões da vida na família e na sociedade, além de avariar a compreensão do envelhecimento como oportunidade e conquista da modernidade.

Idadismo, ageismo e etarismo são termos conceitualmente utilizados para uma mesma representação, expressando um tratamento inadequado de membros de uma faixa etária em relação a outra. Os três termos têm o mesmo significado e são usados para se referir aos estereótipos, aos preconceitos e à discriminação em relação a todas as idades. Neste estudo, optou-se por usar o termo etarismo por referir-se a pessoas com idade acima de 60 anos (60+). Diante de todos os “ismos” citados nesta dissertação, é fundamental que haja um processo de comunicação eficaz para elucidar e conscientizar os trabalhadores idosos sobre os estereótipos existentes, possibilitando uma lídima transformação na cultura organizacional (Bueno; Pimentel, 2022).

Vale destacar que os termos foram cunhados em momentos distintos. O psicólogo americano Robert N. Butler em 1969, apresentou o termo ageismo para se referir à discriminação baseada na

idade de qualquer pessoa, seja ela jovem ou velha. Em seguida, na década de 1970, o termo etarismo apareceu em discussões referentes à discriminação baseada na idade, geralmente das gerações mais novas em relação às mais velhas. Por fim, o termo idadismo foi cunhado na década de 1980 e se refere à discriminação baseada na idade.

O Quadro 1 apresenta as formas como o idadismo, o etarismo e o ageismo são manifestadas.

Quadro 1 – Formas de manifestação do idadismo, etarismo e ageismo.

ATTITUDES	Podem ser expressos por meio de atitudes como estereótipos, preconceitos e discriminação. Por exemplo, acreditar que os idosos são todos lentos ou que os jovens são todos irresponsáveis.
COMPORTAMENTOS	Podem ser expressos por meio de comportamentos como negligência, desrespeito ou violência. Por exemplo, uma pessoa pode ignorar as necessidades de um idoso ou fazer comentários discriminatórios sobre um jovem.
POLÍTICAS	Podem ser expressos por meio de políticas que desfavorecem pessoas de determinada idade. Por exemplo, uma política que estabelece um limite de idade para o acesso a um serviço pode impedir que um idoso receba esse serviço.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Deste modo, o idadismo, etarismo e ageismo manifestam-se quando: (a) empregadores negam vagas de emprego a pessoas com mais idades; (b) profissionais de saúde ignoram as queixas de pessoas idosas; (c) há discriminação em restaurantes, lojas ou outros locais públicos; (d) pessoas são vítimas de violência física ou verbal por causa da idade. Essas atitudes geram consequências negativas, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Consequências negativas idadismo, etarismo e ageismo.

Podem levar a estresse, ansiedade e depressão, assim como podem aumentar o risco de doenças cardíacas, derrame e demência.	Podem levar a isolamento social, solidão e perda de autoestima, além de dificultar a participação em atividades sociais e comunitárias.	Podem prejudicar as oportunidades de trabalho, educação e lazer das pessoas idosas.
--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Organização Mundial de Saúde apresenta três estratégias para diminuir o etarismo: 1) Políticas e leis; 2) Intervenções educacionais; e 3) Intervenções de contato intergeracional. O relatório ainda faz três recomendações de ações que visam auxiliar os stakeholders na mitigação do etarismo: (a) investir em estratégias com base científica para prevenir e combater o idadismo; (b) melhorar os dados e as pesquisas para compreender melhor o idadismo e como reduzi-lo; e (c)

construir um movimento para mudar o discurso em torno da idade e do envelhecimento (OMS, 2021).

O envelhecimento da população é um fenômeno global que traz inúmeros desafios para o mercado de trabalho, no qual, para incluir trabalhadores mais velhos, é necessário adotar estratégias como políticas públicas, programas de qualificação e sensibilização dos empregadores para a diversidade etária nas equipes de trabalho (Silva; Santos, 2021).

É possível combater o etarismo (e sinônimos) por meio de ações individuais, coletivas e governamentais. Por exemplo, (a) grupos e organizações podem promover ações para conscientizar e promover a inclusão das pessoas de todas as idades e (b) o governo pode adotar políticas e leis para garantir os direitos e promover a igualdade de oportunidades para pessoas de todas as idades.

Vítimas ou pessoas que testemunharem uma situação de discriminação por idade, podem denunciar para os seguintes órgãos: Ouvidoria do Governo Federal: 135; Defensoria Pública da União: 132; Ministério Público do Trabalho: 155; Ministério Público Federal: 127; Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos: 100; Conselhos municipais, estaduais e nacional do idoso

2.1.2 Velhice e saúde do trabalhador

A valorização da juventude é um reflexo do etarismo, que consiste no preconceito fundamentado na idade e cujos corolários são a discriminação, exclusão social e marginalização da pessoa idosa. Este preconceito pode aparecer de forma sutil e velada por meio de eufemismos, quando são utilizadas expressões como “melhor idade” e “terceira idade” para referir-se às pessoas idosas (Castro *et al.*, 2020).

Enquanto o envelhecimento demográfico resulta de alterações na estrutura etária da população, o envelhecimento individual, embora seja concebido como um processo sequencial, irreversível e heterogêneo, aponta a redução gradativa do organismo de reagir e se adaptar aos fatores estressores. Trata-se de um processo complexo que resulta na velhice, isto é, a última etapa do ciclo de vida.

Pertence ao domínio da geriatria a compreensão das particularidades do envelhecimento e seu impacto nas doenças, seus sintomas e tratamentos. A gerontologia constitui uma área multidisciplinar cujo objeto de investigação é o processo do envelhecimento e as ferramentas e técnicas que tornam o envelhecimento um processo saudável e com qualidade (Santana *et al.*, 2022).

Na Gerontologia são investigados os diferentes padrões de envelhecimento, descrevendo as mudanças que acompanham a senescência, isto é, as alterações observadas em uma determinada espécie; a senilidade, associada a processos fisiopatológicos; e a síndrome de fragilidade. Essas alterações culminam na perda de funções e aguçam a vulnerabilidade do organismo aos estressores (Romero; Maia, 2023).

Quanto à vulnerabilidade em saúde, três dimensões podem e devem ser consideradas: a individual, que se refere ao cotidiano; a social, que inclui a condição de vida, remuneração, estrutura da família, papel desempenhado na sociedade e outros, e a programática, que abrange as instituições governamentais, ou seja, políticas públicas e respeito aos direitos (Rabelo; Silva, 2021).

Assim, por si só a idade cronológica não constitui um indicador de fragilidade e senilidade. Para determinar um padrão de envelhecimento, é preciso, entre outros indicadores, examinar as idades social, biológica e psicológica de indivíduos e grupos populacionais. No entanto, a velhice é referida por meio da idade cronológica. A definição de pessoas idosas na maioria dos países é de 60 ou 65 anos. O Estatuto da Pessoa Idosa no Brasil define a pessoa idosa aquela que alcançou os 60 anos de idade ou mais (Romero; Maia, 2023).

O processo de envelhecimento é resultante da longevidade, que acarreta ao indivíduo mudanças biopsicossociais que incidem na função cognitiva e motora, que, por sua vez, interfere na qualidade de vida deste público. Além disso, muitas pessoas idosas têm doenças crônicas, limitações físicas e financeiras, concomitantemente a uma menor rede de apoio social. No Brasil, o aumento de sintomas depressivos em pessoas idosas afeta a percepção da qualidade de vida e do bem-estar deste grupo (Melo *et al.*, 2020). Particularmente, o bem-estar estimula os idosos em práticas saudáveis, ao passo que o apoio familiar e o acompanhamento por equipes multidisciplinares contribuem para a compreensão do envelhecimento em todos os aspectos (Mendes, 2020).

A velhice bem-sucedida ocorre quando o idoso possui uma autonomia e um baixo risco genético de doenças adquiridas, enquanto a velhice patológica impacta negativamente a saúde física e mental da pessoa (Coimbra; Badaró, 2023). Por sua vez, a ciência e a medicina estão constantemente avançando em pesquisas de terapias e intervenções para promover um envelhecimento mais saudável e retardar o surgimento de doenças relacionadas à idade (Sobrinho; Gomes; Bueno Júnior, 2024).

Com o processo de envelhecimento, o corpo humano passa por mudanças significativas que impactam negativamente a saúde física, mental e emocional. Nesse aspecto, segundo Mendes (2020), para desmistificar a velhice no meio social e para promover um envelhecimento ativo é

essencial haver melhorias na qualidade de vida dessa população, assim como estratégias para lidar com os desafios advindos nesta fase etária.

O envelhecimento com qualidade de vida depende de suporte social: [...] onde a educação na, e para a pessoa idosa, parece ser uma ferramenta na promoção de um envelhecimento ativo, permitindo à pessoa idosa uma adaptação e um ajustamento às alterações características dessa etapa de vida. (Mendes, 2020, p. 132)

A qualidade de vida é permeada por fatores como a intersectorialidade, que envolve áreas como saúde, educação, economia e previdência; e a multidimensionalidade, uma vez que os atributos da qualidade de vida são estabelecidos pelas condições de vida e pela satisfação com aspectos físicos, emocionais, materiais, sociais, econômicos, políticos e ambientais. Mendes (2020) registra que características sociais e culturais definem os objetivos, padrões e expectativas de vida dos indivíduos, de modo que a interação social contribui para que o envelhecimento biológico seja positivo.

Nesse contexto, os centros de convivência têm se tornado uma importante ferramenta para o bem-estar, funcionalidade e qualidade de vida do idoso, dando suporte físico, mental e social. Nestes centros, os idosos se identificam e criam relações sociais que impulsionam a capacidade de autonomia e o desenvolvimento de afetividade. Estes centros contemplam a sociabilidade e as diferenças individuais, proporcionando o compartilhamento de experiências, o alcance de direitos e demais políticas setoriais (Faria; Theodório, 2021).

Tendo em vista que a atividade laboral possibilita a criação de uma identidade própria do sujeito, que engloba a autoestima e a percepção de utilidade, a continuidade dos idosos brasileiros em atividades de trabalho, além de estar associada às condições financeiras como, por exemplo, o complemento da aposentadoria ou de auxiliar a renda familiar, também está vinculada à necessidade de se manterem ativos e sociáveis por meio do trabalho. À vista disso, associados à aposentadoria existem perdas financeiras, rompimento de vínculos sociais, desestruturação do tempo, declínio da capacidade física, sentimentos de exclusão e frustração (Oliveira; Coelho, 2021).

Contudo, para promover a inclusão de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, são necessárias estratégias como implementação de políticas públicas adequadas, programas de treinamento e qualificação, bem como a sensibilização dos empregadores em relação aos benefícios da diversidade etária nas equipes de trabalho (Silva *et al.*, 2021).

Por outro lado, além da necessidade de adaptação dos espaços laborais aos trabalhadores idosos, considerando as suas especificidades, há o encontro intergeracional com pessoas jovens e de mais idade nos ambientes de trabalho, e muitos idosos não possuem as habilidades necessárias para se adequarem a empregos modernos que requerem o uso de tecnologia (Rodrigues *et al.*, 2020). Por

esta razão, reconhece-se a importância da capacitação e integração da pessoa idosa tanto em instituições públicas como privadas a fim de viabilizar a participação e a manutenção de postos de trabalho para o trabalhador idoso. Tal medida ocorre para uma velhice com uma renda mais adequada às necessidades das pessoas idosas e seu bem-estar, facilitando a inclusão desse grupo nas diferentes esferas da sociedade (Silva *et al.*, 2021).

A inclusão de idosos no mercado de trabalho pode, ao mesmo tempo, diminuir a pressão sobre os sistemas previdenciários e de saúde e aumentar a arrecadação de impostos e contribuições sociais (Ferreira *et al.*, 2020). Em suma, essa inclusão constitui uma medida fundamental para promover a inclusão social, melhorar a qualidade de vida dos idosos, contribuir para o desenvolvimento econômico do país e trazer vantagens competitivas para as empresas (Ferreira *et al.*, 2020).

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE ETÁRIA

A longevidade e o envelhecimento, além de provocarem mudanças econômicas por efeito da participação na força de trabalho, desencadeiam transformações sociais ao incrementar as relações intergeracionais e a troca de papéis na família (Freitas; Gil, 2020). Inclusive, o próprio Texto Constituição de 1988 representa um marco legal para pensar a intergeracionalidade, especialmente no escopo das políticas públicas de atenção e proteção à pessoa idosa.

De acordo com Saraiva (2022), o artigo 229 da Carta Magna traz a ideia de solidariedade intergeracional intrafamiliar declarando que “os pais têm o dever de assistir, criar e educar os filhos menores, e os filhos maiores têm o dever de ajudar e amparar os pais na velhice, carência ou enfermidade”. Esse dever é ampliado com a noção de responsabilidade compartilhada, constante do artigo 230 do mesmo diploma, *in verbis*: “a família, a sociedade e o Estado têm o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar e garantindo-lhes o direito à vida”.

A continuidade do trabalho valoriza as competências dos idosos e desempenha uma função crucial na redução da discriminação relacionada à idade. Por isso, é importante a participação ativa dos idosos no mercado de trabalho como um estímulo para a construção de uma sociedade inclusiva e diversificada. Martins *et al.* (2021) acrescentam que a promoção de ambientes de trabalho intergeracionais aflora como uma abordagem capaz de trazer benefícios mútuos para todas as gerações envolvidas.

Contudo, há resistência por parte de algumas organizações na contratação de pessoas idosas, resistência essa fundamentalmente representada por mitos e estereótipos associados aos trabalhadores de faixa etária mais avançada. Um exemplo é a ideia de que são menos produtivos, têm mais problemas de saúde e tendem a ser mais resistentes em aprender novas tecnologias (Hanashiro; Pereira, 2020). Os mitos e estereótipos levam à discriminação por idade no ambiente de trabalho, ignorando-se que as pessoas idosas possuem habilidades valiosas que podem contribuir para o sucesso das empresas (Almeida *et al.*, 2022).

Nessa linha, a “literatura sugere estereótipos positivos: os trabalhadores mais velhos são mais estáveis, confiáveis, honestos, leais e comprometidos com o trabalho, menos propensos a perder o trabalho” (Hanashiro; Pereira, 2020, p. 192). Ou seja, normas de idade direcionam o comportamento organizacional, refletindo estereótipos etários e podem estar incorporadas nas práticas organizacionais, “revelando julgamentos sobre a adequação de candidatos para determinada vaga, ou até expectativas sobre o desempenho de pessoas nas diferentes idades e fases de sua carreira” (Hanashiro; Pereira, 2020, p. 194).

Fato é que o aumento do número de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho não eliminou a discriminação com base na idade. Outro entrave está relacionado com os estereótipos negativos que os empregadores associam aos trabalhadores mais velhos (Kirton; Greene, 2022). O estereótipo negativo em relação às pessoas idosas no ambiente de trabalho e no mercado laboral suscita, portanto, a necessidade de mudança de concepção sobre este grupo etário (Teixeira *et al.*, 2021).

Por ter implicações na economia, na saúde, na previdência social e no mercado de trabalho, o envelhecimento da população exige maior atenção do Poder Público quanto às políticas e aos serviços destinados a este grupo, que geralmente é alvo de “preconceitos e de descasos enraizados na cultura brasileira, que enxerga a pessoa idosa como um ser passivo/improdutivo e, por consequência, despe-lhe de autonomia e dignidade para a condução de sua vida” (Yaegashi; Nader; Otero, 2022, p. 76).

Considerado como fenômeno universal, o envelhecimento populacional apresenta-se como um dos desafios do século XXI, exigindo a formulação e implementação de políticas públicas que atendam a essa demanda (IBGE, 2023). A falta de políticas públicas adequadas dificulta a reintegração de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho brasileiro especialmente em empregos que requerem o uso de tecnologias, o que seria possível mediante políticas que estimulem a contratação, disponibilizando treinamento e qualificação adequados desses trabalhadores (Silva, 2021).

A inclusão de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho está umbilicalmente vinculada à implementação dessas políticas e da sensibilização dos empregadores para os benefícios da diversidade etária nas equipes de trabalho (Silva; Santos, 2021). Porém, como muitos empregadores ainda têm preconceitos em relação aos trabalhadores mais velhos, a discriminação por idade continua sendo uma realidade no Brasil (Melo; Amorim, 2022), ou seja, a discriminação etária persiste, apesar de os idosos possuírem experiência e habilidades valiosas (Rodrigues *et al.*, 2020).

Práticas de gestão de idade podem contribuir para viabilizar a profissionalização da força de trabalho de idosos no mercado de trabalho, desfazendo o mito de que são incapazes de se adaptar à tecnologia devido à idade ou que são mais dependentes. Aliás, a geração sênior tem revelado sua habilidade para enfrentar com resiliência as adversidades e complexidades decorrentes do atual avanço digital (Souza; Nunes, 2021).

A mudança no ambiente de trabalho para incluir as pessoas idosas depende da superação dos vieses inconscientes nas organizações, o que implica transformar a cultura organizacional para promover diversidade em relação à idade. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser utilizada como uma ferramenta de coesão, especificamente voltada a formar um ambiente aberto às diferenças e, por meio dessa cultura das diferenças, proporcionar um maior sucesso à gestão da diversidade (Hayes *et al.*, 2020).

É importante ressaltar que a intenção de desenvolver habilidades para integrar um grupo diverso não visa tornar a organização homogênea, mas criar uma estrutura na qual os indivíduos possam cultivar suas dimensões de diversidade e, simultaneamente, evitar conflitos interpessoais (Li *et al.*, 2021). Nessa seara, destacam-se as políticas públicas e práticas empresariais que valorizam a diversidade etária e contraditam o preconceito por idade no ambiente laboral, cumprindo programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades para trabalhadores de todas as idades e promovendo práticas de recrutamento e seleção com base em competências e habilidades, e não na idade dos candidatos (Hanashiro; Pereira, 2020).

A diversidade, em essência, relaciona-se ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, à forma pela qual os indivíduos se percebem, que é caracterizada como um fenômeno intrínseco e desafiador para as equipes das organizações e, ao mesmo tempo, proporcionam resultados positivos, oportunizando a inclusão social de diferentes culturas (Malheiros *et al.*, 2020). Ressalte-se que o conceito de inclusão se esteia na aceitação das diferenças individuais como atributo, na valorização da diversidade humana para o enriquecimento de todas as pessoas, no direito de pertencer e no igual valor das minorias em comparação à maioria (Sanfelice; Bassani, 2020). Além disso, o apreço conferido às diferenças individuais focaliza

políticas que incluem necessariamente essas diferenças e priorizam os grupos sociais (Kirton; Greene, 2022).

A diversidade de gerações pode ser benéfica para as organizações, na medida em que permite a troca de conhecimento e o aprendizado mútuo, equilibrando habilidades e experiências. Mas, para que pessoas de diferentes idades tenham a oportunidade de aprender umas com as outras, é importante que os resultados exijam interdependência de tarefas e funções e que a integração entre eles seja realizada de forma contínua (Seidl; Alves; Litvak, 2022).

Assim sendo, a valorização da diversidade tem um vínculo com a responsabilidade social, cuja prática também constitui um dever moral para com a sociedade e, quando a diversidade é bem gerida e compreendida pela organização, o alcance das metas e objetivos tornam-se eficazes (Malheiros *et al.*, 2020). Havendo um aumento da diversidade no ambiente de trabalho, é preciso perceber, compreender e respeitar as diferenças entre as pessoas, transformando as equipes mais adaptativas, cooperativas, criativas e inovadoras na execução das atividades (Dalben; Nabuco, 2021).

2.2.1 Contatos intergeracionais no setor de trabalho

A convivência entre as gerações constitui um meio de promover atividade, autonomia, saúde física e mental, oferecendo aos longevos a oportunidade de compartilhar suas tradições e cultura, com repercussões positivas na construção da autoestima e autoconfiança. Para as gerações mais jovens, essa convivência oportuniza a troca de conhecimentos e experiências, abrindo espaço para atitudes compassivas e respeitadas em relação às gerações mais velhas (Rizvi Jafree *et al.*, 2023).

As relações intergeracionais são uma oportunidade para suplantarmos conflitos e equilibrar as relações interpessoais de gerações distintas. Relações intergeracionais são processos que enfatizam a cooperação e interação entre duas ou mais gerações, garantindo o compartilhamento de experiências, conhecimentos, atitudes e valores. Assim, a interação intergeracional resulta no desenvolvimento de novas habilidades e na troca de conhecimentos e experiências entre os trabalhadores de diferentes faixas etárias (Santos *et al.*, 2022). Além de criar expectativas para que jovens e idosos aprendam sobre as crenças e valores uns dos outros, o contato intergeracional pode mitigar atitudes e comportamentos discriminatórios em relação às pessoas mais velhas, permitindo que as gerações desenvolvam sentimentos de respeito, pertencimento e reciprocidade em uma sociedade mais inclusiva (Kwong; Yan, 2023).

As iniciativas intergeracionais viabilizam a constante atualização das políticas sociais para o envelhecimento ativo, promovem a coesão social e previnem atitudes etaristas. De acordo com Carvalho *et al.* (2022), programas e iniciativas intergeracionais têm apresentado impactos positivos para os seus participantes, pois ocasionam a inclusão social, o combate à solidão e ao isolamento social, o bem-estar físico e mental, o aumento da autoestima e da aprendizagem e melhoram a comunicação, sendo, portanto, eficazes na desmistificação de estereótipos e preconceitos em relação a diferentes faixas etárias.

A intergeracionalidade predispõe as relações de comunicação entre as diferentes faixas etárias e pode servir de vínculo para os indivíduos ampliarem seus conhecimentos e experiências de vida com outras pessoas. A intergeracionalidade, assim, contribui para o equilíbrio social, tornando as sociedades mais justas, dignas e solidárias. A respeito da comunicação, Pereira e Galvão (2022, p.15) afirmam que

A comunicação permite a troca de interações entre gerações, fortalece o relacionamento, promove a troca de ideias e conhecimentos entre diferentes faixas etárias favorecendo a formação e a consolidação de vínculos sociais, que permitem além da troca de experiências de vida a partilha de ideias, atitudes, crenças, hábitos, culturas, oportunidades, crescimento culminando na evolução da humanidade.

A diversidade geracional também pode ocasionar conflitos e desafios na comunicação, na gestão de equipes e na adaptação a diferentes estilos de trabalho. A complexidade das interfaces da discriminação etária está presente nas sociedades ocidentais contemporâneas, cuja cultura é pautada em crenças generalizadas sobre os valores de beleza e do estilo de vida da juventude, que também é reconstituída no ambiente de trabalho (Helal; Nóbrega; Lima, 2021).

Em contraponto, políticas públicas e práticas empresariais podem propiciar a intergeracionalidade no mercado de trabalho ao valorizar a diversidade etária e a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades para trabalhadores de diferentes faixas etárias (Santos *et al.*, 2022). Ações intergeracionais possibilitam a aprendizagem e a educação para o envelhecimento, assim como para desenvolver a solidariedade entre as gerações (Marques dos Anjos *et al.*, 2022).

As empresas, por sua vez, podem criar ambientes inclusivos para o desenvolvimento profissional dos idosos, valorizando a experiência e o conhecimento desse grupo, que tem um papel central na construção de uma sociedade mais inclusiva e diversificada (Martins *et al.*, 2021). Consequentemente, o debate sobre diversidade no contexto organizacional é importante, na medida em que prima pelo efetivo comprometimento das organizações em gerir grupos heterogêneos, o que não se limita à contratação, mas à inclusão do indivíduo (Teixeira *et al.*, 2021).

Os contatos intergrupais e as práticas de compartilhamento de conhecimento estão associados a atitudes positivas em relação aos trabalhadores idosos. O estímulo ao contato intergeracional revela-se como uma das principais alternativas para diminuir estereótipos e atitudes negativas em face do envelhecimento na esfera organizacional (Marques *et al.*, 2020). Esse processo de integração geracional depende da criação de grupos intergeracionais capazes de conviver sem exclusões, mas também de limitar o pensamento de competitividade entre eles, o que é um dos maiores desafios a ser enfrentado pelas organizações (Sabbag, 2021).

A liderança inclusiva constitui uma tentativa de valorizar, por meio das diferenças, as identidades envolvidas em processos de trabalho, pois os “líderes inclusivos facilitam a participação, a voz e o pertencimento – sem exigir assimilação e, ao mesmo tempo, promovendo a equidade e a justiça em várias identidades” (Ferdman, 2020, p. 1). Também, a liderança inclusiva contribui para estabelecer um ambiente intergeracional propício ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho (QVT), traduzida pelo atendimento de necessidades e aspirações humanas calcado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, culminando em mais satisfação do trabalhador e em maior autoestima (Li *et al.*, 2021).

A QVT é uma abordagem cujo objetivo é proporcionar maior humanização no trabalho, aumentar o bem-estar dos trabalhadores e a participação dos mesmos nas decisões e soluções dos problemas das organizações, incluindo a implementação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente laboral (Kumasaka *et al.*, 2020). A diversidade e a inclusão podem ampliar a QVT e transformar-se em uma estratégica de valor econômico para as organizações (Dalben; Nabuco, 2021).

É sabido que trabalhadores mais velhos com alta satisfação no trabalho, inseridos em um contexto sem discriminação em razão da idade, permanecem mais tempo no mercado de trabalho (Husic *et al.*, 2020). E, como bem observam Dalben e Nabuco (2021), ao considerarem o trabalho significativo, os trabalhadores sentem-se responsáveis pelos resultados e tendem a ser reconhecidos por seu trabalho, tornando-se internamente motivados para desempenhar com êxito suas atividades, facilitando a gestão da diversidade no âmbito organizacional.

2.2.2 Gestão da diversidade nas organizações

A gestão da diversidade se refere à inserção e manutenção de pessoas diversas no mercado de trabalho, apresentando resultados significativos na sociedade. Nomeadamente, o conceito de diversidade pode ser empregado com três objetivos: i) descrever a força de trabalho; ii) como uma

abordagem política para gerir a força de trabalho; iii) como um paradigma teórico para salientar a importância das diferenças bio e sociodemográficas (Kirton; Greene, 2022).

A gestão da diversidade é alcançada por meio da aplicação de estratégias adequadas de gestão de pessoas, aprendizagem organizacional, flexibilidade, criação de conhecimento e desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável a essa gestão (Li *et al.*, 2021). Para isso, são necessárias diferentes práticas organizacionais relacionadas com a gestão de pessoas, a exemplo da gestão da idade e o estímulo à transmissão de conhecimento intergeracional, visto que trabalhadores de idades distintas, por meio da interação, trocam experiências e informações, trazendo resultados satisfatórios tanto para as pessoas individualmente como para as organizações (Colet; Mozzato, 2021).

Políticas e práticas de gestão da idade surgiram a partir da discussão acerca da diversidade e de ambientes inclusivos de trabalho diante do reconhecimento da necessidade da convivência de grupos heterogêneos presentes nas organizações. Partindo-se da concepção de que a idade representa um importante eixo da diversidade na sociedade e nas organizações, buscaram-se soluções frente ao desafio do envelhecimento populacional e da força de trabalho, concomitantemente ao combate dos estereótipos negativos atribuídos ao trabalhador envelhecido, reflexo do eterismo enraizado nas sociedades contemporâneas (Helal; Nóbrega; Lima, 2021).

Nesse diapasão, a gestão da diversidade envolve políticas e práticas de combate a preconceitos e discriminações, além da criação de ambientes mais inclusivos para integrar indivíduos de todas as faixas etárias e superar estereótipos quanto aos trabalhadores idosos. A gestão de diversidade pode então ser definida como o reconhecimento de que a força de trabalho diversa traz benefícios organizacionais (Kirton; Greene, 2022).

Quanto às possibilidades das práticas organizacionais, destacam-se as seguintes questões: a) promover estratégias facilitadoras de integração de grupos intergeracionais; b) estimular programas de valorização profissional interna voltados à diversidade etária; c) mapeamento da força de trabalho dos profissionais mais velhos; d) praticar estratégias que excedam a formação de equipes intergeracionais e incluam a permanência de trabalhadores das diversas faixas etárias; e) flexibilização das condições de trabalho; f) sensibilização e conscientização dos profissionais mais novos acerca dos estereótipos etários; g) gerenciamento das equipes multietárias e valorização da mão-de-obra qualificada; h) avaliação adequada da área de gestão de pessoas aos candidatos com idade avançada para ocupação de vagas profissionais (Hanashiro; Pereira, 2020; Carvalho *et al.*, 2021).

A estruturação e o planejamento de práticas de gestão adequadas à implementação da gestão da diversidade são indispensáveis, considerando que as organizações que adotam políticas de gestão

da diversidade tendem a apresentar melhor desempenho e maior satisfação e comprometimento dos seus trabalhadores. Todavia, administrar a diversidade exige dos gestores ações alicerçadas em valores de inclusão, interação e reponsabilidade com as pessoas que integram o quadro de trabalhadores (Li *et al.*, 2021).

Não basta oportunizar a diversidade etária, ou seja, atrair e contratar pessoas, é preciso, antes, incluí-las, e a inclusão, no mínimo, deve ser vista a partir de dois diferentes vieses: o respeito às diversidades – enquanto questões concretas – e o respeito às diferenças – enquanto questões de índole mais subjetiva e particular de cada indivíduo (Silva, 2022). A inclusão é possível somente se as empresas promoverem a gestão da diversidade etária, adotando políticas e oferecendo programas e práticas de gestão de pessoas direcionadas ao reconhecimento, integração, permanência e capacitação de trabalhadores mais velhos (Seidl; Alves; Litvak, 2022).

São necessárias políticas de contratação desses trabalhadores, qualificação profissional, flexibilização das condições de trabalho, gerenciamento das equipes intergeracionais, aproveitamento de mão-de-obra qualificada, assim como sensibilização e conscientização dos trabalhadores mais jovens acerca dos estereótipos etários. A troca intergeracional possibilita o crescimento do indivíduo, sendo benéfica em qualquer ambiente, seja familiar, social ou corporativo (Souza; Nunes, 2021).

No cenário organizacional, a formação de equipes intergeracionais requer o acompanhamento de estratégias eficazes para impulsionar a diversidade e a tolerância nos espaços de trabalho. As especificidades da gestão da diversidade passam pela transformação da cultura organizacional, de modo a permitir que as diferenças e competências das pessoas sejam respeitadas e valorizadas (Kirton; Greene, 2022). Conquanto, a atenuação do etarismo nas organizações deve ocorrer por intermédio de processos que incluem, além da formação de equipes intergeracionais, ações de inserção e permanência de trabalhadores das diversas faixas etárias, sobretudo os mais velhos que estão adequadamente preparados para enfrentar os desafios futuros (Sabbag, 2021).

O etarismo continua presente nas organizações, trazendo diversos obstáculos aos trabalhadores mais velhos nos diferentes processos de gestão de pessoas. Marques *et al.* (2020) assentam que o etarismo revela um conceito multifacetado com três dimensões distintas: cognitiva (estereótipos), afetiva (preconceito) e comportamental (discriminação). Particularmente, nas atitudes e comportamentos internos às organizações, este preconceito funciona “como normas de conduta compartilhadas pelos membros de um determinado grupo ocupacional em relação à idade” (Hanashiro; Pereira, 2020, p. 193).

Percebe-se, em suma, que a gestão da diversidade não se resume apenas às práticas de gestão de pessoas. Porém, mediante as práticas de gestão de pessoas, devido à sua tangibilidade e

praticabilidade, é que a organização pode elaborar e implementar de forma efetiva suas estratégias de gestão da diversidade, seja modificando seus processos comuns, seja inserindo novas práticas.

2.2.3 Práticas de gestão da intergeracionalidade nas organizações

O conceito de gestão da idade se refere a condutas que visam adequar o ambiente para o trabalhador mais velho e minimizar as barreiras etárias, sendo direcionadas à manutenção e à retenção desses profissionais. Considera-se que ao longo dos anos houve um aumento da idade média das populações industrializadas, dando azo a novas questões sobre o impacto deste envelhecimento populacional na economia, no estado social e no mercado de trabalho (Kirtton; Greene, 2022).

A gestão da idade transcende o clima de diversidade, sendo ainda definida como a melhor forma de lidar estrategicamente com as mudanças decorrentes do envelhecimento da população e consequentes mudanças no mercado de trabalho (Rodrigues *et al.*, 2020). A abordagem dessa gestão surgiu da discussão sobre diversidade organizacional e ambientes inclusivos de trabalho e como resposta ao reconhecimento da existência, convivência e necessidade de grupos heterogêneos estarem presentes nas organizações (Malgorzata, 2021).

Aos trabalhadores mais velhos devem ser possibilitadas condições mais adequadas de trabalho, e, dentre as recomendações para governos em termos de gestão da idade estão: i) incentivos para ampliar a capacidade de trabalho na velhice; ii) eliminar o etarismo no trabalho e promover a igualdade de gênero; iii) investir em educação, aprendizagem ao longo da vida, saúde e bem-estar, aumentando a produtividade; iv) melhorar as condições de trabalho para ampliar a segurança no trabalho e a saúde dos trabalhadores; v) apoiar a aposentadoria tardia juntamente com o aumento da expectativa de vida; e vi) reduzir o uso de aposentadoria antecipada caso a saúde e a capacidade para o trabalho dos trabalhadores forem satisfatórias (Husic *et al.*, 2020).

Devido a essas recomendações, a gestão da idade tem se tornado paulatinamente uma parte relevante das práticas de gestão. A partir da execução de medidas que auxiliam a incorporar os indivíduos de todas as faixas etárias na força de trabalho, possibilitando uma aprendizagem e troca de experiências entre gerações, é que se poderá combater o etarismo na organização (Helal; Nóbrega; Lima, 2021). Neste quadro, uma força de trabalho cada vez mais longeva, fruto do envelhecimento acelerado no Brasil, intensifica os contatos intergeracionais nos grupos de trabalho. Essa convivência, porém, tanto poderá ser uma oportunidade de aprendizagem como uma fonte de

conflito, dependendo de práticas organizacionais voltadas à gestão da idade (Hanashiro; Pereira, 2021).

De fato, existem diferenças na percepção das práticas de gestão de idade quando algumas características são consideradas. Por exemplo: i) gênero do trabalhador – homens percebem melhor a existência dessas práticas; ii) setor – os setores privado e público-privado têm uma maior percepção da existência dessas práticas; e iii) tamanho da empresa – os trabalhadores das pequenas empresas também têm uma maior percepção da existência dessas práticas (Rodrigues *et al.*, 2020).

As principais medidas de gestão da idade adotadas pelas empresas incluem: a conscientização de gestores e trabalhadores; a implementação de melhores práticas pela adoção de estratégias de gestão da idade no recrutamento, treinamento, desenvolvimento e promoção dos trabalhadores; a implementação de programas de aprendizagem; programas de saúde e segurança; e a adoção de formas flexíveis de trabalho, frequentemente vistas como um meio de encorajar os indivíduos mais velhos a permanecerem por mais tempo na força de trabalho (Walwei; Deller, 2021).

A diversidade geracional sobressai-se na área de gestão de pessoas e relações de trabalho. A maior percepção das estratégias de gestão de pessoas adequadas à idade favorece a intenção dos trabalhadores de continuarem trabalhando, principalmente as práticas relacionadas ao respeito, reconhecimento e avaliação do desempenho. Em concordância com Rodrigues *et al.*, 2020, quanto mais práticas relacionadas a essas estratégias forem implementadas nas empresas, maior será a intenção dos trabalhadores mais velhos de permanecerem trabalhando.

A interação intergeracional enseja conexões específicas, reduzindo o risco de depressão e isolamento em todas as idades. Com a interação entre diferentes gerações, Silveira (2022, p. 10) afirma que

Os idosos se sentirão úteis, menos solitários, aumentarão a autoestima que pode estar diminuída pelas constantes perdas e pelo descrédito que ainda paira sobre eles, poderão lidar com um outro tipo de autoridade, descobrirão muito do seu potencial e estabelecerão uma relação de mais confiança com os mais jovens. Ambos, jovens e idosos, poderão descobrir que é possível ter um vínculo de afeto com um membro de outra geração que não seja seu parente ou muito próximo.

O convívio intergeracional favorece o desenvolvimento do conhecimento e transforma as relações entre diferentes gerações. Nas organizações, refere-se à gestão dos possíveis embates de ideias e opiniões, transformando o ambiente organizacional em um lugar apropriado à execução das atividades laborais e ao convívio profícuo entre os trabalhadores (Colet; Mozzato, 2021). Nesse caso, atividades em conjunto melhoram aspectos cognitivos como a atenção e a memória,

denotando que “as relações intergeracionais são importantes para suplantar conflitos e alcançar equilíbrio nas relações interpessoais de gerações distintas” (Costa; Osório, 2021, p. 302).

Sob esse olhar, Hanashiro et al. (2020), buscando compreender a experiência de aprendizagem intergeracional na perspectiva de profissionais de diferentes gerações e perfis ocupacionais, evidenciaram a presença de diversos estereótipos etários referentes ao endogrupo e ao exogrupo. Tais estereótipos seriam naturalizados (legitimados) no ambiente organizacional e podem operar como facilitadores (estereótipos positivos) ou óbices à aprendizagem intergeracional no local de trabalho (Hanashiro *et al.*, 2020).

A diversidade geracional estabelece espaços de compartilhamento, criação e reconstrução de conhecimentos, ocasionando inovações e novas modalidades de trabalho que resultam em uma aprendizagem intergeracional que coadjuva a aprendizagem organizacional (Colet; Mozzato, 2021). Isto significa que a diversidade etária e o convívio intergeracional nas organizações são expressivos instrumentos para romper preconceitos (nas esferas cognitiva, social e afetiva) e para a transmissão de conhecimentos, desenvolvimento social, interdependência, solidariedade e reciprocidade entre as gerações (Hanashiro *et al.*, 2020),

Por conseguinte, a diversidade geracional tem o potencial de criar ambientes organizacionais ricos em criatividade, empreendedorismo e produtividade. Segundo Colet e Mozzato (2021), as trocas relacionais e a interação da diversidade geracional também propiciam o compartilhamento, a criação e a reconstrução de conhecimentos, promovendo inovações e novas formas de trabalho, que sucedem em uma aprendizagem intergeracional. Ainda, a divisão de conhecimento entre as diferentes gerações contribui para níveis mais baixos de etarismo, ficando patente a importância das pesquisas para que sejam tomadas ações com vistas ao combate desse tipo de preconceito (Helal; Nóbrega; Lima, 2021).

Os projetos intergeracionais estão associados a benefícios como aumento da confiança, autoestima, desenvolvimento social, bem-estar geral e emocional, bem como proporcionam aprendizagens e sentido de propósito aos participantes mais velhos (Carvalho *et al.*, 2022). À vista disso, as organizações podem melhor apreender o condão de uma força de trabalho com idades diversificadas, abrindo espaço para minimizar possíveis posturas etaristas no ambiente laboral (Hanashiro; Pereira, 2021).

Ainda existem desafios para a área de gestão de pessoas quanto à revisão de políticas, processos e práticas direcionadas à convivência de grupos de diferentes gerações nas organizações. O estímulo à formação e às relações de equipes intergeracionais é atualmente um dos pilares do enfrentamento ao etarismo nas organizações (Helal; Nóbrega; Lima, 2021).

Isto posto, é forçoso aumentar a conscientização sobre o valor da diversidade etária, estabelecer o conceito de “idade”, que abrange mais do que a idade cronológica, e implementar políticas para combater o preconceito e promover a conexão intergeracional (Rizvi Jafree *et al.*, 2023). As políticas favorecem as relações intergeracionais e a retenção e reintegração dos profissionais idosos no mundo do trabalho, assegurando a diversidade etária nas organizações, bem como os direitos e oportunidades para todos os trabalhadores, independentemente da sua idade. O Quadro 3 destaca a importância da gestão do etarismo nas organizações.

Quadro 3 – A importância da gestão do etarismo.

SEGURANÇA E SAÚDE	A gestão do etarismo manifesta-se por meio da adoção de formas flexíveis de trabalho e ampliação da segurança e da saúde dos trabalhadores mais velhos, encorajando-os a permanecerem por mais tempo na força de trabalho (Walwei; Deller, 2021).
APOSENTADORIA	A gestão do etarismo transparece na diminuição do uso de aposentadoria antecipada caso a saúde e a capacidade para o trabalho dos trabalhadores forem satisfatórias, bem como no apoio à aposentadoria tardia juntamente com o aumento da expectativa de vida (Husic <i>et al.</i> , 2020).
EQUIPES INTERGERACIONAIS	O estímulo à formação e às relações de equipes intergeracionais constitui um dos pilares da gestão do etarismo nas organizações (Helal; Nóbrega; Lima, 2021). Contudo, as organizações devem implementar práticas de diversidade etária que sejam exequíveis e que envolvam os indivíduos mais velhos nas discussões e decisões (Carvalho <i>et al.</i> , 2021).
INCLUSÃO ETÁRIA	Para além de promover a diversidade etária, ou seja, atrair e contratar pessoas, é preciso incluí-las (Seidl; Alves; Litvak, 2022), o que se efetiva por meio do desenvolvimento de políticas públicas de inclusão etária (Carvalho <i>et al.</i> , 2022) e de campanhas de sensibilização e conscientização sobre o etarismo (Silva; Santos, 2021),
O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES	As empresas devem adotar políticas e oferecem programas e práticas de gestão de pessoas direcionadas ao reconhecimento, integração, permanência e capacitação de trabalhadores mais velhos (Seidl; Alves; Litvak, 2022).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como visto ao longo desta pesquisa, o etarismo manifesta-se mediante qualquer tipo de discriminação ou preconceito em virtude da idade, o que pode existir de maneira velada e discreta, mas ocorre de forma sistêmica e é culturalmente aceito na sociedade em diversos contextos (Viana, 2021).

Tal prática revela-se no despreparo das empresas em tratar isonomicamente os empregados idosos, pois não possuem práticas gerenciais de “incentivo à empregabilidade e permanência desses trabalhadores longevos, muito menos há adaptação do ambiente e da jornada de trabalho, planos de saúde com atenção especial às necessidades dos idosos” (Brandão *et al.*, 2022, p. 9).

Em se tratando de segurança e saúde do trabalhador idoso, destaca-se em nível internacional o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 8 (ODS 8), da Agenda 2030, diretriz crucial para combater a pobreza, promover a igualdade social, assegurar a democracia e impulsionar o desenvolvimento sustentável. Em seu aspecto axial, o “ODS 8, busca garantir igualdade de oportunidades, combater discriminações e oferecer às pessoas vulneráveis a oportunidade de romperem o ciclo da desigualdade” (Gadotti; Collesi, 2024, p. 3).

Por impactar na tomada de decisão na transição de carreira-aposentadoria dos empregados, as organizações precisam tratar com atenção a questão da aposentadoria, seja reduzindo a prática da aposentadoria antecipada, seja apoiando a aposentadoria tardia. O ambiente de trabalho saudável tende a promover uma vida profissional prolongada, comprovando que experiências positivas no trabalho estão associadas ao desejo dos trabalhadores em adiar a aposentadoria (Sousa; Ramos; Carvalho, 2021).

Nesse cenário, as intervenções intergeracionais estimulam o contato interativo entre gerações, geralmente entre pessoas idosas e mais jovens, para agirem cooperativamente em tarefas, de modo a potencializar o bem-estar psicossocial, a saúde e a autoestima, reduzindo o sentimento de solidão (Veja; Morsch, 2021). Ao fomentar a interdependência, reciprocidade, partilha de conhecimentos e a transformação entre indivíduos, contribui para construção de um modelo de sociedade mais justo e solidário (Ferreira, 2021).

Aparentemente, os países mais desenvolvidos apresentam uma maior preocupação com ações intergeracionais. Por exemplo, no tocante à aplicação de projetos, tiveram destaque, respectivamente, os Estados Unidos, China, Canadá e Coreia do Sul. Já os países com maior número de publicações foram Inglaterra, Estados Unidos, Suíça e Alemanha (Rovetta *et al.*, 2023).

A estratégia de contratação de trabalhadores mais velhos pelas organizações não se limita à necessidade de demanda por mão-de-obra qualificada. Relaciona-se também ao envelhecimento da população mundial e, conseqüentemente, da sua força de trabalho (Hanashiro; Pereira, 2020).

Ainda de acordo com Hanashiro e Pereira (2020), apesar de no Brasil ocorrer a longevidade da população brasileira e o envelhecimento de sua força de trabalho, as organizações não estão priorizando a adequação de suas políticas e práticas para enfrentarem o desafio de atrair e reter empregados que permanecerão por mais tempo no mercado de trabalho.

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS RELACIONADAS À PESSOA IDOSA

Os desafios descortinados no dinâmico processo de envelhecimento da população brasileira estão associados principalmente à previdência social, à saúde, ao cuidado, à assistência social e à integração social dos idosos. Com isso, tornou-se cada vez mais premente a implementação de políticas públicas para garantir os direitos e contribuir para uma melhor qualidade de vida das pessoas idosas (Santos; Batista, 2022).

Efetivamente, o envelhecimento da população brasileira urge uma correspondente segurança jurídica, que deve ser devidamente albergada pelo poder estatal, bem como por toda a sociedade, para satisfazer não apenas as necessidades básicas deste segmento, mas também enfrentar as suas principais demandas e problemas sociais. São necessários, pois, investimentos em políticas públicas para que esta população possa envelhecer com dignidade (Fochezatto *et al.*, 2020).

As políticas públicas voltadas a essa parcela da população foram destacadas a partir da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e de leis ordinárias, conforme Quadro 4, como a Lei 8.842, de 1994 (Política Nacional do Idoso), regulamentada pelo Decreto nº 1.948 de 3 de julho de 1996, e a Lei 10.741, de 2003 (Estatuto do Idoso).

Quadro 4 – Legislações sobre a pessoa idosa no Brasil.

Legislações	Propostas	Síntese
Lei 8.842/94 regulamentada pelo Decreto 1.948/96	Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências.	Define princípios e diretrizes que asseguram os direitos sociais da pessoa maior de 60 anos. Sua principal característica baseia-se na perspectiva de responder às necessidades dos idosos mediante programas e ações de diferentes tipos numa perspectiva intersetorial que envolva a Previdência e Assistência Social, Saúde, Trabalho, Justiça, Planejamento, Cultura e outros.
Decreto 1.948/96 (Política Nacional do Idoso)	Regulamenta a Lei nº 8.842, de 04 de janeiro de 1994, que dispõe	Nesta regulamentação, são atribuídas as competências dos

	sobre a Política Nacional do Idoso, e dá outras providências.	órgãos e entidades públicas para a implementação da PNI, e ela ainda remete ao Conselho Nacional de Seguridade e aos conselhos setoriais, no âmbito da seguridade, a formulação, coordenação, supervisão e avaliação da Política Nacional do Idoso, respeitadas as respectivas esferas de atribuições administrativas.
Lei 10.741/03 (Estatuto do Idoso)	Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências.	Amplia a resposta do Estado e da sociedade às necessidades dos idosos. Trata dos mais variados aspectos da sua vida, abrangendo desde direitos fundamentais até o estabelecimento de penas para crimes mais comuns cometidos contra as pessoas idosas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nesses dispositivos houve a definição de quais seriam esses direitos e como seriam efetivados, qual a punição em caso de sua violação e a quem incumbiria o dever de resguardá-los e cumpri-los, dando tal função ao Estado e à família.

Apesar de os termos etarismo, ageismo, idadismo ou velhismo não estarem expressos no ordenamento jurídico pátrio, tanto o Texto Constitucional como a Lei nº 10.741 coíbem toda forma de discriminação contra a população idosa. No comando constitucional, tem-se em seu artigo 5º, inciso XLI, que “a lei punirá qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais”. Apesar dessa garantia, as pessoas idosas encontram graves dificuldades nos diversos segmentos sociais, com evidente violação dos seus direitos fundamentais.

Nessa perspectiva, reconhecendo a vulnerabilidade da pessoa idosa, a Bioética se lança a estudos cada vez mais atentos ao bem-estar da pessoa, protegendo-lhe a vida, a saúde e promovendo-lhe a dignidade nessa especial fase da vida humana, em que a pessoa quase sempre necessita de cuidados especiais. Nesse sentido, integrando o universo das leis de tutela da parte frágil a partir da concepção da existência de uma classe vulnerável, a lei antes denominada Estatuto do Idoso e renomeada para Estatuto da Pessoa Idosa (a partir da Lei Federal nº 14.423/2022, que alterou a 10.741/2003), busca, em âmbito nacional, cumprir o papel de promover a proteção aos direitos e prerrogativas deferidos às pessoas idosas ao longo dos anos e visa respeitar a condição de vulnerável inerente à pessoa com idade igual ou superior a 60 anos. (Cabral, 2022, p. 18).

Considerada um marco da legislação brasileira, a Lei nº 10.741/2003, que dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa, estabelece que a pessoa idosa “tem direito à educação, cultura, esporte, lazer, diversões, espetáculos, produtos e serviços que respeitem sua peculiar condição de idade” (Lei 10.741, 2003).

As políticas públicas são fundamentadas em diversos princípios estabelecidos em documentos legais que visam garantir a proteção, a promoção e a efetivação dos direitos das pessoas idosas. Os princípios desempenham uma função axial na estruturação e na execução das políticas públicas direcionadas ao envelhecimento, pois representam os alicerces das decisões políticas, refletindo os valores essenciais da sociedade referentes aos cuidados com as pessoas idosas (Peralta; García; Sotos, 2021).

A análise da relevância desses princípios na configuração das políticas públicas evidencia a sua capacidade tanto de orientar, como de moldar positivamente o curso das ações governamentais. Segundo Peralta, García e Sotos (2021), é por meio dessa compreensão profunda que se pode apreender o potencial transformador dos princípios na melhoria da qualidade da assistência oferecida às pessoas idosas e na promoção de seu bem-estar e qualidade de vida.

Tais instrumentos legais estabelecem um arcabouço consistente para a formulação e a implementação de políticas públicas que articulam o bem-estar e a dignidade das pessoas idosas brasileiras. Ademais, as políticas públicas e programas sociais devem ser sensíveis às diversas necessidades e expectativas das gerações mais velhas, garantindo que todos tenham acesso a cuidados, oportunidades de aprendizado e participação na sociedade (Azevedo; Francisco, 2021).

As políticas públicas de atendimento e proteção aos direitos desse nicho da população avançaram notadamente nas últimas décadas. Entretanto, apesar destes avanços, o atendimento ainda não se efetivou na prática para assegurar os direitos dos idosos. O desenvolvimento de políticas públicas continua, por esse motivo, sendo um desafio a ser superado para que a pessoa idosa tenha respeitados os seus direitos de cidadãos. Desta forma, em conformidade com as leis vigentes (Constituição Federal de 1988, a Política Nacional do Idoso de 1994, o Estatuto do Idoso de 2003 e o Código Civil de 2002), cabe ao Estado e à sociedade asseverar, com prioridade, as necessidades da pessoa idosa.

Políticas mais abrangentes e efetivas devem ser desenvolvidas para garantir a inclusão social das pessoas idosas, reconhecendo suas contribuições e assegurando seus direitos e bem-estar na sociedade. Destas políticas devem constar o acesso à saúde de qualidade, com serviços e tratamentos adequados às condições típicas da idade, como cuidados geriátricos e programas de prevenção de doenças crônicas (Torres *et al.*, 2020).

Apesar dos avanços legislativos e programáticos, os desafios para efetivação destas políticas são múltiplos e complexos. Questões financeiras, culturais, infraestruturais e formativas surgem como principais barreiras a serem superadas. Não basta apenas legislar, é preciso implementar, monitorar e adaptar continuamente as ações, considerando sempre o idoso como centro das atenções

e decisões. Assim sendo, a efetivação dos direitos da pessoa idosa no Brasil corresponde ao envelhecimento saudável desta população.

2.3.1 A Constituição Federal de 1988

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 foi a primeira legislação que estabeleceu direitos à população, sendo a seguridade social constituída pela saúde, previdência social e assistência social. De acordo com Faria e Theodório (2021), até então a política pública de assistência social não se caracterizava como direitos, pois anteriormente predominava o cenário da assistência, de cuidados com a população amparados na filantropia e na caridade.

A partir da preocupação mundial com a garantia dos Direitos Humanos Fundamentais, a Lei Maior trouxe como princípios básicos a Cidadania, a Isonomia e a Dignidade da Pessoa Humana, o que repercutiu na forma como os direitos dos idosos e a velhice eram tratados pela legislação e pela sociedade. Assim, no decorrer dos anos normativas foram criadas para dar operacionalidade à política, e as legislações vigentes apontaram a obrigação do Estado de garantir políticas públicas em prol de um envelhecimento com condições dignas.

Em se tratando de um direito considerado fundamental, o envelhecer é elevado em grau de importância quando integrado à seara do princípio da dignidade da pessoa humana, por se tratar de uma previsão responsável por assegurar elementos indivisíveis da cidadania (Fermentão; Gottems; Silva, 2023, p. 32-33).

A Carta Política de 1988 estabeleceu em seu artigo 230 o dever estatal, compartilhado com a família e a sociedade, de promover a proteção à pessoa idosa, assim como assegurar que a mesma participe ativamente da sociedade, defendendo a igualdade, o bem-estar e o direito à vida. Assim, estabelece-se o compartilhamento da responsabilidade de amparo à pessoa idosa, impondo-a ao Estado, à sociedade e às famílias. De acordo com Martins e Aguiar (2020, p. 224),

Na temática dos direitos da pessoa idosa, a CF/88 imputou à família, à sociedade e ao Estado o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar e garantindo-lhes o direito à vida, conforme a redação do artigo 230, *caput*.

Assim, como dever fundamental previsto no artigo 230 da Carta Política de 1988, “a família, a sociedade e o Estado têm o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar e garantindo-lhes o direito à vida”. Além do

referido artigo 230, é garantido também o direito à assistência social ao idoso quando este e sua família não tiverem meios para prover sua subsistência (art. 203) e o dever dos filhos maiores de amparar os pais na velhice, carência ou enfermidade (art. 229). Dessa forma, nota-se que a Constituição Cidadã incluiu em seu texto os idosos como sujeitos de direitos, assegurando-lhes vida, saúde e envelhecimento saudável (BRASIL, 1988).

Constitucionalmente, a proteção dos direitos da pessoa idosa não está adstrita apenas ao capítulo que dispõe sobre as garantias asseguradas à família enquanto base da ordem social, capitulado no artigo 230 e seguintes da Lei Maior. Outrossim, encontra respaldo na perspectiva dos fundamentos norteadores do republicanismo, posto que, dentre os fundamentos norteadores da República Federativa do Brasil, a dignidade da pessoa humana consolidou-se como instrumento de proteção a todos os grupos sociais, transcendendo a seara de direito, tanto na esfera individual como coletiva. Por conseguinte,

Ao idoso, sendo detentor de direitos, também se aplica a tutela da dignidade e dos direitos da personalidade. Sabe-se que os direitos da personalidade são responsáveis pela viabilização de todos os outros direitos, ao passo que a dignidade humana é composta de aspectos como honra, privacidade e liberdade (Fermentão; Gottems; Silva, 2023, p. 3-4).

No inciso V do artigo 3º da Constituição Federal, tem-se como fundamento “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”. Esse pacto social reflete a democratização da sociedade e a expressão dos direitos fundamentais e específicos dos idosos, com garantia de implementação por meio de instrumentos legislativos e políticas públicas.

Diante de tal assertiva, o bem-estar geral a ser assegurado pelo Estado abarca a repressão ao preconceito etário, uma vez que o compromisso assumido no Comando Supremo remonta ao princípio universal da igualdade aduzido na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, que denega a discriminação em face de que “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos”.

Outros artigos da Constituição Cidadã também versam sobre o tema, a exemplo do artigo 5º, XLVIII, determinando que, em âmbito criminal, a pena será cumprida de acordo com a idade do apenado e ainda garante ao idoso o seu cumprimento em estabelecimento penal distinto (BRASIL, 1988).

No tocante ao aspecto jurídico de proteção ao idoso, o mesmo está previsto nos artigos 127 e 129, que reservam ao Ministério Público a defesa dos direitos coletivos da sociedade, incluindo-se os idosos, sendo disponibilizado aos carentes o apoio da Defensoria Pública, conforme artigo 134 (BRASIL, 1988).

A legislação brasileira prevê medidas de proteção e de valorização do trabalhador idoso. O próprio Texto Constitucional, em seu artigo 6º, estabelece o trabalho como um direito social. E, no artigo 7º, inciso XXX, veda a discriminação nas relações de trabalho, proibindo “diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil” (BRASIL, 1988).

Além disso, a seguridade social está prevista no artigo 201, § 7º, inciso II, que estabelece a idade avançada como risco que deve ser protegido pelo sistema previdenciário brasileiro. Nessa direção, também o artigo 203, inciso V, na seara da assistência social, garante ao idoso que não possuir condições para sua manutenção o recebimento de um salário-mínimo como benefício mensal, independente de contribuição à seguridade social (BRASIL, 1988).

Mesmo que envelhecimento populacional seja uma preocupação global em diversos países, entretanto, enquanto as nações desenvolvidas têm políticas públicas bem estabelecidas, os países em desenvolvimento, como o Brasil, enfrentam desafios significativos na criação de políticas direcionadas à população idosa. Estas, por sua vez, devem promover o empoderamento e o envelhecimento ativo, com base na participação, saúde, segurança/proteção e aprendizado ao longo da vida (Silva *et al.*, 2021).

Constituição da República assumiu o objetivo de registrar e assegurar os direitos fundamentais do homem, sendo indispensável que os idosos sejam vistos pela sociedade como titulares de direitos imprescritíveis. Não obstante, embora a Carta Constitucional de 1988 tenha iniciado as bases para a proteção jurídica à pessoa idosa no Brasil, a legislação infraconstitucional é a principal ferramenta para formatação e concretização dos direitos dessa população. A lei da Política Nacional do Idoso e o Estatuto do Idoso revelam-se como as mais significativas balizas normativas a nortear as políticas públicas destinadas aos idosos.

2.3.2 A Política Nacional do Idoso

Apesar de a Constituição Federal ser considerada a força motriz que normatizou os direitos e garantias individuais e coletivas, somente a promulgação da norma não seria suficiente para implementar uma diversidade de ações capazes de consolidar os referidos direitos e garantias. Então, surgiram disposições legislativas para regulamentar e instituir políticas de proteção à pessoa idosa. O primeiro comando normativo de relevo que estabeleceu instrumentos jurídico-legais de proteção à referida população foi a Lei Federal nº 8.842/1994, que criou a Política Nacional do Idoso e o Conselho Nacional do Idoso, responsável por dirigir a implementação das diretrizes

trazidas na política e propor uma série de providências em âmbito municipal, estadual e federal (BRASIL, 1994).

A Política Nacional do Idoso (PNI), regulamentada em 1996, que, entre outras importantes regras, definiu as várias modalidades de atendimento às pessoas idosas, sendo uma delas o acolhimento institucional. Este é compreendido como modalidade de atendimento, em regime de internato, ao idoso sem vínculo familiar ou sem condições de prover a própria subsistência de modo a satisfazer as suas necessidades de moradia, alimentação, saúde e convivência social, devendo contar ainda com a assistência asilar quando, mesmo possuindo família, esta não tiver condições de prover a sua manutenção (BRASIL, 1996).

Vigente até a atualidade, a PNI representou um grande avanço nas políticas para o envelhecimento. Consoante o artigo 1º do texto normativo, seu objetivo central é “assegurar os direitos sociais do idoso, criando condições para promover sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade” (BRASIL, 1994). De acordo com a Lei Federal nº 8.842/1994,

Art. 3º A Política Nacional do Idoso reger-se-á pelos seguintes princípios:

I – a família, a sociedade e o estado têm o dever de assegurar ao idoso todos os direitos da cidadania, garantindo sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade, bem-estar e o direito à vida;

II – o processo de envelhecimento diz respeito à sociedade em geral, devendo ser objeto de conhecimento e informação para todos;

III – o idoso não deve sofrer discriminação de qualquer natureza; IV – o idoso deve ser o principal agente e o destinatário das transformações a serem efetivadas por meio desta política;

V – as diferenças econômicas, sociais, regionais e, particularmente, as contradições entre o meio rural e o urbano do Brasil deverão ser observadas pelos poderes públicos e pela sociedade em geral, na aplicação desta lei.

Art. 4º Constituem diretrizes da Política Nacional do Idoso: [...]

III – priorização do atendimento ao idoso através de suas próprias famílias, em detrimento do atendimento asilar, à exceção dos idosos que não possuam condições que garantam sua própria sobrevivência.

Concernente à organização e gestão, artigo 5º dilucida que competirá ao “órgão ministerial responsável pela assistência e promoção social a coordenação geral da política nacional do idoso, com a participação dos conselhos nacionais, estaduais, do Distrito Federal e municipais do idoso” (BRASIL, 1994).

Já os conselhos nacional, estaduais, do Distrito Federal e municipais do idoso “serão órgãos permanentes, paritários e deliberativos, compostos por igual número de representantes dos órgãos e entidades públicas e de organizações representativas da sociedade civil ligadas à área” (Art. 6º). E, com redação dada pelo Lei nº 10.741, de 2003, “compete aos Conselhos de que trata o art. 6º desta Lei a supervisão, o acompanhamento, a fiscalização e a avaliação da política nacional do idoso, no âmbito das respectivas instâncias político-administrativas” (Art. 7º).

Quanto às ações governamentais, na implementação da política nacional do idoso, são competências dos órgãos e entidades públicos na área de promoção e assistência social:

- a) prestar serviços e desenvolver ações voltadas para o atendimento das necessidades básicas do idoso, mediante a participação das famílias, da sociedade e de entidades governamentais e não-governamentais;
- b) estimular a criação de incentivos e de alternativas de atendimento ao idoso, como centros de convivência, centros de cuidados diurnos, casas-lares, oficinas abrigadas de trabalho, atendimentos domiciliares e outros;
- c) promover simpósios, seminários e encontros específicos; planejar, coordenar, supervisionar e financiar estudos, levantamentos, pesquisas e publicações sobre a situação social do idoso;
- d) promover a capacitação de recursos para atendimento ao idoso (Art. 10).

A Lei Federal nº 8.842/1994 estabelece que a área de saúde deve (a) garantir ao idoso a assistência à saúde, nos diversos níveis de atendimento do Sistema Único de Saúde (SUS); (b) prevenir, promover, proteger e recuperar a saúde do idoso, mediante programas e medidas profiláticas; (c) adotar e aplicar normas de funcionamento às instituições geriátricas e similares, com fiscalização pelos gestores do SUS; (d) elaborar normas de serviços geriátricos hospitalares; (e) desenvolver formas de cooperação entre as Secretarias de Saúde dos Estados, do Distrito Federal, e dos Municípios e entre os Centros de Referência em Geriatria e Gerontologia para treinamento de equipes interprofissionais; (f) incluir a Geriatria como especialidade clínica, para efeito de concursos públicos federais, estaduais, do Distrito Federal e municipais; (g) realizar estudos para detectar o caráter epidemiológico de determinadas doenças do idoso, com vistas a prevenção, tratamento e reabilitação; e (h) criar serviços alternativos de saúde para o idoso (Art. 10).

A partir de então, sucede a necessidade de uma Política Pública de Saúde aos idosos, sendo esta

Capaz de enfrentar desafios, traçando limites de atuação sobre a estratégia de compreensão sobre o envelhecimento normal diante das suas limitações fisiológicas e gradativas em decorrência das mais diversas situações a serem enfrentadas pelo processo de envelhecimento processual que envolve os mais diferentes fenômenos nessa etapa da vida (Ramos, 2022, p. 10).

Na área de trabalho e previdência social, é também ação governamental: (a) garantir mecanismos que impeçam a discriminação do idoso quanto a sua participação no mercado de trabalho, no setor público e privado; (b) priorizar o atendimento do idoso nos benefícios previdenciários; e (c) criar e estimular a manutenção de programas de preparação para

aposentadoria nos setores público e privado com antecedência mínima de dois anos antes do afastamento (Art. 10).

A Carta Magna solucionou a questão de garantia de uma renda mínima para a população que perde a capacidade laborativa, inclusive em função da idade avançada. Os benefícios da seguridade social tornaram-se responsáveis pela maior parcela da renda dos idosos. Coube então à Política Nacional do Idoso adequar e ampliar serviços para um grupo populacional com características específicas, bem como estimular a ampliação e a capacitação de recursos humanos para lidar com este grupo, além de outras medidas como prevenção de violência.

Além de determinar várias medidas para garantir a participação e a inclusão dos idosos na sociedade, como o acesso a serviços de saúde, educação, cultura, esporte e lazer, além da proteção contra a violência e a discriminação por idade, a Lei nº 8.842/1994 também criou o Conselho Nacional do Idoso, responsável por formular e acompanhar a execução da Política Nacional do Idoso, e o Fundo Nacional do Idoso, que financia programas e projetos destinados a essa população.

Particularmente, a Política Nacional do Idoso estabelece uma série de princípios que proporcionam um ambiente auspicioso ao envelhecimento saudável e digno. Em conjunto, tais princípios fundamentam a formulação e a implementação de políticas públicas que visam garantir o respeito, a dignidade e o bem-estar da pessoa idosa, além de representarem um significativo avanço na garantia dos direitos e na promoção da cidadania dos idosos, contribuindo para uma sociedade mais justa e inclusiva (BRASIL, 1994).

A Política Nacional do Idoso representou um marco ao estabelecer diretrizes específicas para essa faixa etária, promovendo sua autonomia, integração e participação ativa na sociedade. Juntamente com o Estatuto da Pessoa Idosa (Lei 10.741/2003), são os principais textos normativos que instituíram maior proteção aos idosos. Ambas as leis foram fundamentais para a consolidação no Brasil de que as pessoas idosas, além de sujeitos de direitos, merecem a máxima proteção da sociedade e do Estado.

Indubitavelmente, o grande desenvolvimento promovido pela Lei 8.842/94 ao lançar os fundamentos de uma Política Nacional do Idoso, prevendo a descentralização política e administrativa, o reconhecimento do idoso como cidadão portador de direitos, ao qual devem ser direcionadas políticas públicas, e não de caridade e assistencialismo, mas a responsabilização da sociedade e, em especial, da família como partícipes dessa política, e a limitação da política asilar a casos especialíssimos, com ênfase à questão do vínculo familiar. No entanto, essa legislação, seja pelas contradições legais, seja pelo desconhecimento da população sobre sua existência, não foi bem aplicada, o que ensejou a criação de uma nova lei para tratar da proteção à pessoa idosa no Brasil: o Estatuto do Idoso.

2.3.3 O Estatuto do Idoso

A Política Nacional do Idoso evocou a sociedade da irrefutabilidade dos direitos dos idosos, tema este enfatizado com a criação da Lei 10.741, de 2003, conhecida como Estatuto do Idoso, cujo propósito é garantir os direitos consagrados pelas políticas públicas voltadas à pessoa idosa. Com base no artigo 1º do Estatuto, observa-se que o idoso integra faixa etária igual ou superior a 60 anos. Conforme dicção desse dispositivo: “É instituído o Estatuto do Idoso, destinado a regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos” (BRASIL, 2003). Com o aumento da porcentagem da população situada nesse patamar, houve um maior interesse do direito pelo tema, uma vez que a mudança no perfil etário não foi acompanhada por transformações socioeconômica compatíveis com os corolários decorrentes do aumento da longevidade (Neves; Silveira; Simão Filho, 2020).

Nessa senda, a lei prioriza o atendimento das necessidades básicas e a manutenção da autonomia como conquista dos direitos sociais disponibilizando serviços de atenção à saúde e assistência social, concessão de benefícios e programas educacionais para um envelhecimento saudável. Dentre as prioridades, prevê a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária (Martins; Aguiar, 2020, p. 224).

Essa legislação estabelece uma série de princípios, direitos e garantias inerentes à proteção e respeito à condição pessoal do idoso, visando ao envelhecimento sadio e digno. Esta garantia e enumeração dos direitos da pessoa idosa estão elencadas explicitamente no seu artigo 2º:

Art. 2º O idoso goza de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhe, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, para preservação de sua saúde física e mental e seu aperfeiçoamento moral, intelectual, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade. (BRASIL, 2003)

O Estatuto da Pessoa Idosa traduz no artigo 3º o dever que recai ao mesmo tempo sobre a família, a sociedade e o próprio Estado. Trata-se de proporcionar os meios e as condições de uma vida digna, autônoma, asseguradas condições mínimas de qualidade e liberdade. Tal obrigação vai desde o cuidado com a saúde e as práticas rotineiras da vida até o empoderamento emocional e social do sujeito idoso.

Art. 3º É obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do poder público assegurar à pessoa idosa, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade,

ao respeito e à convivência familiar e comunitária. (Redação dada pela Lei nº 14.423, de 2022)

Também com redação dada pela Lei nº 14.423, de 2022, o artigo 4º aduz que “nenhuma pessoa idosa será objeto de qualquer tipo de negligência, discriminação, violência, crueldade ou opressão, e todo atentado aos seus direitos, por ação ou omissão, será punido na forma da lei”, sendo “dever de todos prevenir a ameaça ou violação aos direitos da pessoa idosa (art. 4º, § 1º). Ademais, “as obrigações previstas nesta Lei não excluem da prevenção outras decorrentes dos princípios por ela adotados (art. 4º, § 2º).

Em consonância com o Estatuto, “a inobservância das normas de prevenção importará em responsabilidade à pessoa física ou jurídica nos termos da lei” (Art. 5º), e “todo cidadão tem o dever de comunicar à autoridade competente qualquer forma de violação a esta Lei que tenha testemunhado ou de que tenha conhecimento” (Art. 6º).

A Lei nº 10.741/2003 estabeleceu planos de ação para a política de assistência ao idoso, assinalando no artigo 8º que “o envelhecimento é um direito personalíssimo e a sua proteção um direito social” e no artigo 9º que “é obrigação do Estado garantir à pessoa idosa, proteção à vida e à saúde, mediante efetivação de políticas sociais públicas que permitam seu envelhecimento saudável e em condições de dignidade” (BRASIL, 2003).

Disposto no Capítulo IV, nos artigos 15 ao 19, o direito à saúde assegura a atenção integral à saúde da pessoa idosa por intermédio do Sistema Único de Saúde (SUS), garantindo-lhe o acesso igualitário e universal, em conjunto contínuo e articulado das ações e serviços. Nesse contexto, ao tratar sobre a proteção das pessoas idosas, a lei traz em seu artigo 19, § 1º, que deve ser considerada “violência contra a pessoa idosa qualquer ação ou omissão praticada em local público ou privado que lhe cause morte, dano ou sofrimento físico ou psicológico” (BRASIL, 2003).

O Capítulo V, do artigo 20 ao 25, versa sobre o direito à educação, à cultura, ao esporte e ao lazer e determina que o Poder Público conceberá oportunidades de acesso do idoso à educação, adequando currículos, metodologias e material didático aos programas educacionais a ele destinados. Conforme previsão do artigo 25, caberá ao Poder Público apoiar a criação de universidade aberta para as pessoas idosas e incentivar a “publicação de livros e periódicos, de conteúdo e padrão editorial adequados ao idoso, que facilitem a leitura, considerada a natural redução da capacidade visual” (BRASIL, 2003).

O Estatuto do Idoso também estabelece diretrizes e políticas para a proteção e garantia dos direitos das pessoas idosas no Brasil, inclusive aos relacionados ao trabalho. Neste caso, cabe ao Poder Público, entre outros, criar programas de profissionalização especializados para os idosos e novos projetos sociais de seu interesse e estimular as empresas privadas a admitirem idosos ao

trabalho. Em seu capítulo VI, a lei assegura ao idoso o direito ao exercício da atividade profissional nos seguintes termos: “Art. 26. O idoso tem direito ao exercício de atividade profissional, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas” (BRASIL, 2003).

Enquanto o artigo 26 garante o respeito às suas condições físicas, intelectuais e psíquicas no exercício de atividade profissional, o artigo 27 do Estatuto determina ser direito do idoso o acesso ao trabalho e à dignidade por meio de oportunidades de emprego condizentes com suas condições pessoais e que respeitem sua capacidade laboral. Assim, na admissão do “idoso em qualquer trabalho ou emprego, é vedada a discriminação e a fixação de limite máximo de idade, inclusive para concursos, ressalvados os casos em que a natureza do cargo o exigir” (BRASIL, 2003).

Essa exclusão social decorre principalmente da falta de programas governamentais que articulem a integração e a participação ativa das pessoas idosas em diversas áreas sociais. A inexistência dessas iniciativas intensifica o isolamento e a exclusão dessa população.

Já o artigo 28 o Estatuto do Idoso, com redação dada pela Lei nº 14.423, de 2022, prevê “a profissionalização especializada para as pessoas idosas, aproveitando seus potenciais e habilidades para atividades regulares e remuneradas”, assim como “o estímulo às empresas privadas para admissão de pessoas idosas ao trabalho” (BRASIL, 2022). Em outras palavras, é dever da empresa proporcionar condições de trabalho que favoreçam a manutenção da saúde, bem-estar físico e emocional do idoso, além de oferecer treinamento e capacitação para o exercício das atividades laborais.

No Título III, nos artigos 43 a 45, estão previstas medidas de proteção a serem aplicadas quando os direitos previstos no Estatuto forem ameaçados ou violados por ação ou omissão da sociedade ou do Estado, por falta, omissão ou abuso da família, de curador ou de entidade de atendimento ou ainda em razão de sua condição pessoal.

O Título IV, do artigo 46 a 68, dispõe sobre a Política de Atendimento ao Idoso que deve ser desenvolvida em conjunto com a administração pública direta. Trata-se de políticas sociais básicas como, por exemplo, os serviços especiais de prevenção e atendimento às vítimas de negligência, maus-tratos, exploração, abuso, crueldade e opressão.

O Título V, por outro lado, dispõe sobre o acesso à justiça, privilegiando-o às pessoas idosas, ficando assegurada a prioridade na tramitação dos processos e procedimentos e na execução dos atos e diligências judiciais de qualquer instância em que figure um idoso como parte ou interveniente.

Previstos no Título VI e artigos 93 ao 108, os crimes contra os idosos são todos de ação penal pública incondicionada. Por exemplo, são previstos crimes de discriminação, de abandono e de exposição a perigo, apropriação ou desvio de bem ou qualquer rendimento do idoso, a indução

de pessoa idosa sem discernimento de seus atos a outorgar procuração para fins de administração de bens ou deles dispor livremente, entre outros. Segundo dicção do artigo 108, “Lavrar ato notarial que envolva pessoa idosa sem discernimento de seus atos, sem a devida representação legal: Pena – reclusão de 2 (dois) a 4 (quatro) anos”.

Para garantir que a população idosa tenha acesso efetivo à justiça, o Estatuto salienta a prioridade no andamento e na análise dos processos e procedimentos na justiça e administração pública para que a resposta seja dada com maior celeridade e com preferência às demais pessoas. Isso porque a prorrogação pode frustrar o próprio direito ao provimento jurisdicional, caracterizando uma negativa implícita. É garantida, também, prioridade aos maiores de 80 (oitenta) anos. A própria pessoa idosa deve solicitar preeminência às autoridades e órgãos competentes, e estes não poderão denegar o pedido após a comprovação da idade. A não observância dessa prioridade, a depender das circunstâncias, configura uma forma de violência institucional (BRASIL, 2003).

Perfilados às ações e diretrizes de garantia de direitos, amparados pelo Estatuto da Pessoa Idosa, existem outros espaços e órgãos instituídos socialmente que atuam como promotores e executores da Lei, dentre eles as Delegacias, o Ministério Público (MP), os Conselhos de Direitos da Pessoa Idosa e o Disque 100 (BRASIL, 2003, 2022).

O objetivo desses espaços é defender e garantir os direitos, ampliar a representatividade populacional, além de promover a efetivação de direitos e das políticas públicas. Trata-se de ferramentas para a gestão de situações de prevenção, promoção e cuidado à saúde das pessoas e que executam medidas protetoras enquanto veículos de denúncias (BRASIL, 2003, 2022). Logo, é dever de todo o referido arcabouço jurídico-normativo proteger, amparar e promover o acesso da população idosa a benefícios das políticas públicas e serviços, reconhecendo suas plenas capacidades sociopolíticas e validando-as como direitos de cidadania (Escorsim, 2021).

Observe-se que as disposições do Estatuto do Idoso em sua maioria necessitam de ações, sejam do Estado, da sociedade ou da família, para serem efetivadas e, se não houver fiscalização, muitos dos preceitos que visam assegurar mais dignidade aos idosos não se verificarão. Mesmo assim, além de fornecer serviços básicos, o Estatuto cria um ambiente em que os idosos se sintam valorizados, respeitados e integrados à sociedade, evocando constantemente que os idosos são portadores de direitos e que a sociedade tem o dever de garantir que eles sejam respeitados e promovidos (Bonfim; Silva; Camargo, 2022).

O Estatuto da Pessoa Idosa completou 20 anos em 2023. Desde a sua concepção, o regulamento revolucionou os direitos da pessoa idosa ao determinar com prioridade absoluta a garantia de uma série de direitos fundamentais. E no tocante aos Direitos da Pessoa Idosa, essa lei é

um marco assaz importante no ordenamento jurídico pátrio. Contudo, enquanto norma jurídica, o Estatuto por si só

Não irá eliminar instantaneamente de uma vez por todas e para sempre todas as discriminações e violências praticadas contra os idosos. O Estatuto apresenta-se apenas como mais uma ferramenta, muito importante, de um processo voltado à construção de um espaço em que a dignidade da pessoa humana ocupe espaço em destaque e eminência (Neves; Silveira; Simão Filho, 2020, p. 138).

O Estatuto do Idoso sofreu atualização por meio da Lei nº 14.423, de 2022, para Estatuto da Pessoa Idosa, tendo a sua redação mais inclusiva e harmonizada com o alinhamento internacional em prol dos direitos humanos. Seu texto continua estruturado em capítulos sobre seus direitos fundamentais; medidas protetivas; proteção judicial de seus interesses; criação de crimes em espécie e alterações no Código Penal etc. (BRASIL, 2003, 2022).

2.3.4 Previsão normativa para idosos vítimas de violência

A violência contra a pessoa idosa apresenta-se em diferentes níveis, sendo eles: o macroestrutural, relacionado à discriminação com a idade – idadismo, ageismo e etarismo –; o comunitário, alusivo à redução do apoio social e da rede de suporte aos idosos; o relacional, referente à maior dependência de cuidadores e familiares; e, por fim, o individual, relativo a questões mais psicológicas, como aumento de ansiedade, medo e estresse, tanto por parte dos idosos quanto dos cuidadores (Moraes *et al.*, 2020).

A violência contra a pessoa idosa também pode ser estrutural, proveniente da desigualdade social e é naturalizada por meio de discriminação, miséria e pobreza; interpessoal, que ocorre nas formas de interação cotidiana e de comunicação; e institucional, como na omissão ou na aplicação das gestões de políticas sociais pelo Estado e pelas instituições de assistência (Santos, 2021).

A violência contra a pessoa idosa ocorre em diferentes locais e situações: no ambiente domiciliar, em instituições de longa permanência para idosos, em locais públicos e privados, em ambientes institucionais, grupais ou interpessoais. Deste modo, essa violência “se divide em três grandes grupos: a) violência sociopolítica; b) violência institucional; e c) violência intrafamiliar” (Calmon, 2022, p. 45).

Em termos sociopolíticos, uma importante forma de enfrentamento do problema da violência contra a pessoa idosa consiste em adequar a legislação para atender as demandas decorrentes do envelhecimento. Por exemplo, o Decreto nº 9.921, de 18 de julho de 2019,

estimulou o protagonismo da pessoa idosa, fortalecendo a intersectorialidade e a interinstitucionalidade dos serviços públicos, assim como os conselhos de direitos e a rede nacional de proteção e defesa de tal população (BRASIL, 2019).

A institucionalização ocorre por meio das Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPIs), e foi criada para atender esse público que se encontra em situações de pobreza, com problemas de saúde e sem suporte familiar. A questão da violência e maus-tratos sobre idosos, porém, pode existir no âmbito institucional, o que motiva ações e medidas eficazes à não violência mediante as políticas públicas vigentes, a complexidade do ato e as pessoas idosas que se encontram nas mais diferentes instituições (Santos, 2021).

Já violência intrafamiliar ocorre espaço de convívio permanente de pessoas, com ou sem vínculo familiar; no âmbito da família, entre pessoas unidas por laços naturais, por afinidade ou vontade expressa e que tenham qualquer relação íntima de afeto. A violência contra a pessoa idosa transcorre no seio familiar ocasiona o “avesso de uma relação, visto que a família é a qual deveria possibilitar um espaço saudável e de cuidados entre os membros familiares com o idoso/a” (Almeida; Ferreira; Lobato, 2022, p. 6).

Não obstante, quando os idosos manifestam limitações naturais resultantes do próprio envelhecimento, como menor autodefesa, menor autonomia e menor independência, é possível consubstanciar a ação de agressores (Santos, 2021). Existe um amplo espectro de manifestações de violência, e os profissionais de saúde, ao identificarem essas situações, devem denunciá-las para as intervenções necessárias, adaptadas a cada caso específico (Camacho, 2023).

Em várias situações, a violência contra a pessoa idosa é cometida nos planos econômico, moral, político, físico e psicológico, e na violação de direitos básicos da pessoa humana, suscitando um olhar para além das ocorrências relatadas pela vítima e por sua família (Ribeiro *et al.*, 2021). Ademais, a violência contra a pessoa idosa gera “sequelas físicas e emocionais, gerando também, múltiplas formas de violação de seus direitos. E estas adversidades se tornam preocupantes para as políticas públicas, para a sociedade e para o serviço social” (Almeida; Ferreira; Lobato, 2022, p. 6).

Nesse entendimento, objetivando proteger o público dessa faixa etária desses abusos e violências, o legislador tipificou, nos artigos 95 a 108 do Título VI do Estatuto do Idoso, os crimes cometidos contra o idoso, englobando todas as formas de violência, como o abandono e a violência física e psicológica. No entanto, é preciso desvelar seus fatores associados, com ênfase em cada grau de violência, a fim de possibilitar a criação de políticas públicas com base em evidências (Santos (2021).

A problemática da violência contra a pessoa idosa requer a sensibilização do idoso e da família, bem como da sociedade e do Estado sobre a responsabilidade ética de se criar um ambiente

favorável ao envelhecimento saudável, com respeito à vida e aos valores dos idosos. Por este ângulo, busca-se um movimento social direcionado à educação e à saúde dos idosos, articulando a interação entre família e cuidador e, conseqüentemente, contribuindo para minimizar os casos de maus-tratos contra os idosos (Camacho, 2023).

Como discorrido anteriormente, o artigo 4º da Lei 10.741/03 arrazoa que “nenhum idoso será objeto de qualquer tipo de negligência, discriminação, violência, crueldade ou opressão, e todo atentado aos seus direitos, por ação ou omissão, será punido na forma da lei”. Outrossim, em seu artigo 19, § 1º, descreve violência contra o idoso como “qualquer ação ou omissão praticada em local público ou privado que lhe cause morte, dano ou sofrimento físico ou psicológico” (BRASIL, 2003).

O artigo 44 prevê que as medidas de “proteção ao idoso previstas nesta Lei poderão ser aplicadas, isolada ou cumulativamente, e levarão em conta os fins sociais a que se destinam e o fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários” (BRASIL, 2003). As medidas protetivas são ordens judiciais concedidas “com a finalidade de proteger um indivíduo que esteja em situação de risco, perigo ou vulnerabilidade, independentemente de classe, raça, etnia, orientação sexual, renda, cultura, nível educacional, idade ou religião” (Fachini, 2021, p. 1).

É possível que o juiz determine a aplicação de medida protetiva distinta da postulada, acolhendo a que se evidenciar mais adequada ao caso concreto e, ao ser aplicada, o princípio da proporcionalidade deve sempre ser aferido pelo juiz.

O referido princípio se subdivide em três subprincípios: a) a adequação, pois a providência determinada não poderá infringir o ordenamento jurídico; b) a necessidade, segundo a qual essa providência eleita deve realizar a tutela do direito, causando menor restrição ao agressor; c) a proporcionalidade, segundo a qual o magistrado deve sopesar as vantagens e as desvantagens para aplicação daquela medida. (Calmon, 2022, p. 55-56)

As medidas mencionadas não são taxativas, isto é, o juiz poderá aplicar outras medidas que não estejam previstas na legislação em vigor sempre que a segurança da vítima ou as circunstâncias do caso o exigirem (Fachini, 2021).

Ademais, medidas de proteção eficazes e benéficas exigem que o profissional do direito possua uma visão multidisciplinar da questão do envelhecimento. Cabe a ele ouvir os idosos, que são os destinatários de sua ação, ter o respaldo e a colaboração de outros profissionais na resolução das questões do caso concreto como, por exemplo, assistentes sociais e psicólogos, além da família e dos representantes das entidades e conselhos representativos do segmento. A colaboração entre diferentes áreas do conhecimento torna-se crucial no enfrentamento das complexidades associadas

ao envelhecimento, garantindo uma abordagem integrada e holística para promover o bem-estar na terceira idade (Peralta; García; Sotos, 2021).

Em paralelo às medidas protetivas, outro ponto de relevo é a questão da existência de vara especializada para julgar processos quer versem sobre medidas de proteção. Prevê o artigo 70 da Estatuto da Pessoa Idosa que o “Poder Público poderá criar varas especializadas e exclusivas da pessoa idosa”. Nos termos legais está escrito “poderá”, ou seja, não existe obrigatoriedade.

Como a violência contra a da pessoa idosa é uma realidade, medidas preventivas devem ser efetivadas por meio de ações sociais e políticas positivas que evitam o surgimento e a perpetração de padrões da vida social, econômica e cultural cujo resultado não é outro senão o risco de maus-tratos e violência contra as pessoas idosas (Moraes *et al.*, 2020). Nesse quadro, saber identificar as vítimas, o tipo de violência ao qual estão sendo submetidas e quais são os seus agressores constituem informações fundamentais para a ação do Estado, a criação de políticas públicas e a garantia de um atendimento de saúde adequado (Ferreira *et al.*, 2020).

Não obstante, embora os órgãos governamentais tenham a obrigação de desenvolver as políticas de proteção social à população idosa, a falta de acesso a direitos sociais constitui um dos fatores geradores de violência contra a pessoa idosa (Ribeiro *et al.*, 2021). Dentre os fatores motivadores desse cenário, destacam-se a fragilidade afetiva entre os vínculos, conflitos entre gerações, sobrecarga e estresse dos cuidadores devido à redução da rede de apoio, dificuldade financeira, desemprego e maior dependência para realização de atividades básicas (Moraes *et al.*, 2020).

Por essa razão, é impostergável a implementação das políticas protetivas na esfera da seguridade social, trazidas pela Constituição de 1988 e regulamentadas por legislações infraconstitucionais. Escorsim (2021) salienta que as legislações específicas para as pessoas idosas viabilizaram o reconhecimento da cidadania e cimentaram o compromisso do Estado na garantia de acesso a auxílios, benefícios e serviços no setor das políticas públicas. Segundo o autor, a sociedade contemporânea foi erigida sob a égide do modelo de produção capitalista, em que a utilidade do trabalhador é medida de acordo com a sua capacidade de vender sua força de trabalho, e esse processo tem influxo negativo na qualidade de vida da população acima de 60 anos, uma vez que há a frequente associação da população idosa com a improdutividade, ocasionando a exclusão desse grupo do mundo do trabalho (Escorsim, 2021).

Nessa lógica, conceber a população idosa como um problema do ponto de vista econômico e potencial empecilho para o desenvolvimento das nações amplia as desigualdades sociais e agrava a violência sofrida por esse grupo populacional, em especial aqueles que ainda pertencem à classe

trabalhadora e para a qual, necessariamente, as políticas públicas deveriam viabilizar um envelhecimento digno e saudável.

É a partir desta tensa e contraditória configuração da vida social para os trabalhadores que a velhice se situa, como tempo de construir histórias singulares e histórias universais, cuja situação de classe perpassa a condição de existência, e não permite que seja vislumbrada de modo uniforme e homogêneo. (Escorsim, 2021, p. 429)

Diante de um perfil heterogêneo de sociedade torna-se complexa a análise acerca do envelhecimento da população, porém a análise da violência contra a pessoa idosa permite compreender como as relações de produção intensifica essa questão para a classe trabalhadora. Fazem-se necessárias mudanças normativas nas estratégias de enfrentamento e políticas públicas compatíveis aos idosos e às suas características a fim de conceder maior visibilidade e suporte. Apesar de se considerar normal o idoso ser incapaz de conduzir a sua própria vida, esse comportamento frequentemente resulta na desvalorização e deslegitimação da autonomia do idoso, cuja garantia da autonomia e dos direitos é condição indispensável para combater a discriminação e maus-tratos.

Encerrando o referencial teórico que baseia esta pesquisa, apresenta-se a seguir o percurso metodológico realizado.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico que foi adotado com o propósito de responder à pergunta de pesquisa e atender aos objetivos geral e específicos desse estudo. Os tópicos são: Delineamento da pesquisa; Pesquisa bibliográfica; Produção de dados; Análise de dados; Limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como método para explorar o fenômeno analisado neste estudo, será adotada a abordagem qualitativa, que envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação estudada (Gil, 2021).

O caráter desta pesquisa será exploratório e descritivo. Exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade sobre o fenômeno estudado; e descritivo, pois analisa como o fenômeno se manifesta no contexto das organizações no Brasil (Creswell; Creswell, 2021), particularmente no Tribunal de Justiça estadual.

3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

O ponto de partida para o desenvolvimento deste estudo foi a realização de uma pesquisa bibliográfica exploratória sistematizada. A pesquisa bibliográfica faz parte da pesquisa descritiva, caracterizada pela utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados sem manipulá-los, e é realizada para conhecer e analisar as contribuições científicas e conhecimentos prévios acerca de um determinado tema (Gil, 2021).

Primordial na construção do conhecimento científico, a pesquisa bibliográfica permite-nos conhecer melhor o fenômeno em estudo. Os instrumentos empregados “na realização da pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicados” (Souza; Oliveira; Alves, 2021, p. 66).

A pesquisa bibliográfica possibilitará descrever o tema de acordo com a teorias vigentes sobre a transformação do ambiente laboral por meio da diversidade etária no mundo contemporâneo, que exige um melhor desempenho e melhores resultados, tendo em vista que, se

não dificultam, as discriminações decorrentes da idade impedem a inserção de idosos no mercado de trabalho.

3.3 PRODUÇÃO DOS DADOS

A produção dos dados foi realizada por meio de entrevista com os servidores de um tribunal estadual selecionados. O recorte são os profissionais de um tribunal de justiça com idade acima de 60 anos e que atuam na instituição há mais de 10 anos.

O roteiro de entrevista semiestruturado possui três etapas. A primeira aborda aspectos como idade, estado civil, escolaridade e cargo; a segunda etapa trata da identificação dos tipos de discriminação e barreiras etárias existentes no tribunal de justiça; na terceira etapa são discutidas as práticas organizacionais para superação dos preconceitos de idade e para a gestão/convivência de equipes intergeracionais no referido tribunal.

Quadro 5 – Roteiro de entrevista semiestruturado submetido aos servidores de um Tribunal de Justiça estadual com 60+.

	<p>Abertura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Qual é o seu primeiro nome? 2) Qual é a sua idade? 3) Qual é o seu estado civil? 4) Qual é o seu grau de escolaridade? 5) Qual é o cargo que você ocupa no TJGO? 6) Como tem sido a sua trajetória profissional no TJGO (quando ingressou, por quais setores passou, como foram essas mudanças)?
<p><i>a) Identificar os tipos de discriminação e barreiras etárias existentes no TJGO</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 6) No mundo do trabalho em geral, que tipo de discriminação existe com relação às pessoas 60+? 6.1) Você pode me dar um exemplo? 7) Você ou alguém que conhece já passou por alguma situação dessas? 7.1) Em caso de resposta positiva, pode me contar como foi? 8) Com relação ao TJGO, essas discriminações ocorrem de que maneira? 8.1) Você pode me dar algum exemplo? 9) Em caso não haver discriminação no TJGO, 9.1) O que leva você a ter essa opinião?

	<p>9.2) O que faz o TJGO a ser diferente de outras instituições?</p> <p>9) Você já enfrentou ou teme enfrentar alguma dessas barreiras?</p> <p>10) Você acha que as pessoas com 60+ hoje em dia no Brasil enfrentam dificuldades com relação ao mundo do trabalho? Quais dificuldades? Pode me dar exemplos?</p> <p>11) E com relação ao TJGO, essas dificuldades ocorrem de que maneira? Você pode me dar exemplos?</p> <p>Se a resposta for de que <u>não há dificuldades</u>:</p> <p>11.1) Você pode me explicar o que faz ter essa opinião?</p> <p>11.2) O que faz o TJGO ser diferente de outras organizações?</p> <p>12) Você se considera uma servidora experiente na sua função? Por quê?</p> <p>13) Como é a relação de trabalho com a sua equipe atual? Que tipo de apoio você presta para os seus colegas?</p> <p>13.1) Você acha que poderia colaborar mais com a sua equipe além do que você faz atualmente?</p> <p>14) Quando ingressam servidores novos, é você quem dá apoio ao trabalho deles?</p> <p>14.1) Em caso de resposta positiva, como você presta esse apoio?</p> <p>14.2) Em caso de resposta negativa, por que você não dá esse apoio?</p>
<p>b) Verificar a gestão da idade visando adequar o ambiente ao trabalhador mais velho e reduzir as barreiras etárias no TJGO</p>	<p>Com o passar dos anos, as pessoas mudam fisicamente: os olhos cansam, às vezes surgem problemas nas articulações, dentre outras coisas. Pensando nisso,</p> <p>15) Qual tipo de apoio o TJGO oferece de mais específico para você desempenhar bem as suas funções?</p> <p>16) Quais tipos de adequações no ambiente organizacional o TJGO fez visando ao trabalhador 60+?</p> <p>17) Quais adequações para reduzir as barreiras entre</p>

	<p>servidores mais velhos e os mais novos o TJGO já fez?</p> <p>18) O que o TJGO poderia fazer para garantir que haja sempre uma boa integração entre os servidores mais velhos e os mais novos?</p>
<p><i>c) Discutir as práticas organizacionais para superação dos preconceitos de idade e para a gestão/convivência de equipes intergeracionais no TJGO</i></p>	<p>19) Na sua percepção, existe uma supervalorização dos jovens profissionais em detrimento dos servidores mais experientes no seu local de trabalho?</p> <p>19.1) E no TJGO como um todo?</p> <p>19.2) Por que você acha isso? O que te faz ter essa opinião?</p> <p>20) Em caso de resposta negativa,</p> <p>20.1) Por que você acha isso? O que faz você ter essa opinião?</p> <p>20.2) Pode me dar algum exemplo que mostre que não há essa supervalorização?</p> <p>21) O TJGO estimula a gestão/convivência de equipes intergeracionais?</p> <p>21.1) De que forma isso acontece?</p>
<p><i>d) Identificar os programas de qualificação e treinamento que são disponibilizados pelo TJGO aos servidores com 60+</i></p>	<p>22) Quais programas de qualificação e treinamento são disponibilizados pelo TJGO para as pessoas com 60+?</p> <p>23) Você acha que deveria haver programas de qualificação e treinamento específicos para os servidores 60+?</p> <p>Por que sim? Ou. Por que não?</p> <p>24) Você já enfrentou dificuldades na realização de suas atuais funções aqui no TJGO?</p> <p>Quais? E como você resolveu?</p>
<p>Objetivo geral</p> <p><i>Analisar as formas como o preconceito com pessoas 60 + pode ser tratado (ou combatido) no ambiente laboral do TJGO a fim de valorizar a diversidade etária.</i></p>	<p>25) De que maneira a existência de pessoas com diferentes idades pode contribuir para a melhoria do ambiente organizacional?</p>
<p>Fechamento</p>	<p>26) Tem alguma outra questão sobre o trabalho de pessoas acima dos 60 que você considera importante dizer?</p>

3.4 GRUPO PESQUISADO

As entrevistas foram com servidores/as com mais de 60 anos de idade e que atuem em um Tribunal estadual há mais de 10 anos podendo ou não ser na mesma função e podendo ou não ser em áreas diferentes.

Todos os entrevistados receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) que garante o anonimato e de que as informações coletadas serão utilizadas para fins estritamente acadêmicos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados decorrentes da análise das entrevistas realizadas presencialmente entre os meses de março e abril de 2025 com duração média de 40 minutos cada conforme a disponibilidade de cada participante. Participaram do estudo, cujo critério de inclusão é ter idade igual ou superior a 60 anos, 5 homens e 4 mulheres que trabalham no Tribunal de Justiça. Como no TCLE está garantido o anonimato dos participantes, os nomes dos mesmos foram substituídos por E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2), E3 (entrevistado 3) e assim sucessivamente.

As entrevistas foram gravadas em formato áudio e posteriormente transcritas. Os dados foram analisados de acordo com a técnica de Análise Temática proposta por Virginia Braun e Victoria Clarke (2006), segundo a qual, “através da sua liberdade teórica, a análise temática fornece uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente oferecer um conjunto rico e detalhado, ainda que complexo de dados” (Braun; Clarke, 2006, p. 3). A análise temática, a fim de encontrar os padrões repetidos de significado, envolve a busca a partir de um conjunto de dados, seja originário de entrevistas, grupos focais ou de uma série de textos.

As entrevistas tiveram início somente após a assinatura do TCLE (Apêndice A). Neste constavam os objetivos de estudo, a metodologia utilizada, a garantia do caráter voluntário da participação, da confidencialidade e anonimato da mesma, além da possibilidade de desistência a qualquer momento, sem qualquer penalização.

A idade dos respondentes era heterogênea, indo de 60 a 76 anos. A tabela abaixo apresenta, além da idade, o nome, o estado civil, a escolaridade e o cargo que cada um dos respondentes da pesquisa ocupa no Tribunal de Justiça estadual.

Tabela 1 – Distribuição dos empregados por faixa etária, estado civil, escolaridade e cargo

NOME	IDADE	SEXO	INGRESSO NO TRIBUNAL	ESCOLARIDADE	CARGO NO TJGO
E1	61	Masculino	21/01/1985	Superior	Auxiliar judiciário
E2	62	Feminino	05/08/1998	Ensino Médio	Analista judiciário
E3	61	Masculino	17/09/2009	Superior	Analista judiciário
E4	63	Masculino	04/09/1980	Superior	Analista judiciário
R5	65	Masculino	12/02/1992	Ensino Médio	Escrevente
R6	76	Feminino	01/02/2004	Ensino Médio	Assistente de secretaria
R7	60	Feminino	25/04/2014	Pós-graduação	Secretária
R8	62	Feminino	02/06/1986	Superior	Analista judiciário

R9	65	Masculino	03/12/1990	Superior	Analista judiciário
-----------	----	-----------	------------	----------	---------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao analisar a Tabela 1, é possível constatar que o grupo total de entrevistados mais expressivo é de pessoas com idades de 61, 62 e 65 cada e os demais com idade de 60, 63 e 76, respectivamente.

No que diz respeito ao estado civil, a maior parte dos entrevistados é casado(a), seguida dos viúvos e, por fim, dos divorciados e solteiros.

Uma terceira característica distintiva foi a escolaridade. Os trabalhadores do Tribunal de Justiça estadual com idade 60+ têm um alto nível de formação escolar, dado que 6 deles possuem formação superior completa, e 3 profissionais possuíam Ensino Médio.

Quanto aos cargos exercidos no referido tribunal, observou-se que os servidores públicos acima de 60 anos em exercício encontram-se distribuídos em 4 cargos diferentes. Destaca-se que 3 dos cargos são ocupados por analistas judiciários.

A Lei nº 17.663, de 14 de junho de 2012, dispõe sobre a reestruturação da Carreira dos Servidores do Tribunal de Justiça estadual e em seu parágrafo 4º, inciso XII, adota a seguinte terminologia: “Agente ou Servidor Público é todo aquele que desempenha alguma atividade em nome do Poder Público”.

Em seu artigo 5º, a Lei aduz que o Quadro Único de Pessoal do Poder Judiciário do Estado de Goiás passa a ser composto pela Carreira Judiciária”, sendo I – Analista Judiciário – Área Judiciária; II – Analista Judiciário – Área Especializada; III – Analista Judiciário – Área de Apoio Judiciário e Administrativo.

Os referidos cargos efetivos da carreira são estruturados conforme especificado abaixo.

Art. 6º

I – Área Judiciária, que compreende os serviços realizados por bacharéis em Direito, abrangendo o processamento e distribuição de feitos, conforme sua natureza, a realização de partilha, a execução de mandados e avaliação, a análise e pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência nos vários ramos do Direito, bem como a elaboração de minutas de despachos, decisões, sentenças, votos e pareceres jurídicos;

II – Área Especializada, que compreende a execução de atividades de nível superior para as quais se exige dos titulares dos cargos o devido registro nos órgãos fiscalizadores do exercício de profissões ou o domínio de habilidades específicas, definidas em regulamento próprio;

III – Área de Apoio Judiciário e Administrativo, que compreende os serviços de nível superior, realizados nas escriturarias judiciárias de 1º Grau e nas unidades judiciárias de 2º Grau, bem como nas áreas administrativas de modo a impulsionar os feitos judiciais e administrativos, compreendendo, ainda, os serviços relacionados com gestão de pessoas, material e patrimônio; licitações e contratos; orçamento e finanças; controle interno e auditoria e outras atividades complementares de apoio administrativo no âmbito do Poder Judiciário.

Em consonância com o artigo 7º, § 1º, alínea “c”, o analista judiciário da Área de Apoio Judiciário e Administrativo é encarregado “da movimentação dos feitos nas unidades judiciárias de 1º e 2º Graus e demais atribuições próprias da carreira”.

No que tange aos entrevistados deste estudo, o E1 é Auxiliar Judiciário no Serviço de Arquivo do Foro, e presta suporte administrativo, monitoramento de processos, arquivar e desarquivar processos.

A E2 é Analista Judiciário, lotada na 2ª Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) dos juizados especiais, é responsável pela elaboração de documentos, expedição de mandados, ofícios, atendimento ao público, juntada de documentos.

O E3 é Analista Judiciário também lotado na 2ª Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) dos juizados especiais e executa as mesmas atividades da E2, a saber: elaboração de documentos, expedição de mandados, ofícios, atendimento ao público, juntada de documentos.

A alínea “b” do artigo 7º esclarece que os ocupantes dos cargos encarregados “da execução de mandados e atos processuais de natureza externa, na forma estabelecida pela legislação processual, para todos os fins de direito específicos da categoria, inclusive o de identificação funcional”. Nesse quadro está o E4. Ele é Analista Judiciário da Divisão de Protocolo Judicial Criminal, responsável por receber e dar andamento em inquérito policial, fazer acompanhamento de diligência policial.

A E8 é Analista Judiciário na 1ª Unidade de Processamento judicial dos juizados da Fazenda pública, sendo responsável por receber e juntar os Avisos de recebimento. Já o E9 é Analista lotado na Central de expedição de alvará (CEAGO). Dentre as suas atribuições estão a análise de processo judicial, expedição de alvará e encaminhamento do processo para o local de origem.

Segundo dicção do § 3º do artigo 7º, “cada juiz de 1º Grau contará com um cargo de Escrivão Judiciário, em cada escrivania, cabendo-lhe, preferencialmente, as atribuições pertinentes ao encarregado da escrivania. Por exemplo, o E5 é Escrevente na Divisão de Distribuição de Mandados do foro. A ele cabe dar apoio aos mandados recebidos e distribuídos pelos oficiais de justiça.

A E6 é Assistente de Secretarias na Divisão de Protocolo Judicial Criminal. Ela presta suporte administrativo, monitoramento de processos.

A E7 é Secretária – Subgestora da equipe de atendimentos da 2ª Unidade de Processamento Jurisdicional (UPJ) dos juizados especiais. Ela exerce a função de planejar, coordenar e supervisionar as atividades da equipe, sendo responsável pela elaboração de documentos, expedição de mandados, ofícios, atendimento ao público, juntada de documentos.

Além disso, é importante mencionar o ingresso e as mudanças dos entrevistados no Tribunal de Justiça estadual, o que é mencionado na Tabela abaixo.

Tabela 2 – Ingresso e mudanças vivenciadas pelos colaboradores do Tribunal de Justiça estadual

NOME	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL
E1	<i>Eu ingressei aqui em janeiro de 1985 com 20 anos de idade. E hoje eu estou com 61 anos. Pronto para aposentar. Já requeri a aposentadoria. Essa é a minha última semana de serviço aqui. O primeiro lugar que eu trabalhei foi na diretoria do foro. Eu trabalhei em três locais: Diretoria administrativa, Diretoria geral e no gabinete desembargador. Depois fui para o foro, para a diretoria geral, que na época era diretoria do foro, e estou até hoje na diretoria. Você muda, e tem que se adaptar ao serviço, mas é normal. Nunca tive estresse. Foi tranquilo.</i>
E2	<i>Passsei por muitos lugares. Eu já fui escrivã, já fui gestora, fui escrivã da terceira de família. Mas eu comecei no quarto juizado na Faculdade de Direito da UFG, na praça universitária. Foi o meu primeiro local quando eu tomei posse.</i>
E3	<i>Inicialmente era Escrevente Judiciário, depois Analista Judiciário, porque eu tinha duas graduações: Jornalismo e Direito. Aí eu fui aproveitado na área do centro de postagem que mexia com correspondências. Depois fui para a décima sexta Vara Cível e agora no segundo Juizado. Minha trajetória profissional tem sido boa. Produtiva. Até porque as UPJs foram reuniões de juizados. E elas forçam a pessoa a ter o mínimo de meta do dia de atos praticados.</i>
E4	<i>Eu entrei no tribunal em 1979, quando o tribunal e o fórum ficavam na Praça Cívica. Estou até hoje no tribunal. Era para ter aposentado 12 anos atrás com 52. Eu vou fazer 63. Trabalhando extra. Se eu aposentar agora, perco o abono de permanência, o vale-alimentação, auxílio de saúde... Eu trabalhei na diretoria do fórum e depois como auxiliar de desembargador no tribunal. Aí, voltei pro fórum, onde continuei na diretoria. Trabalhei durante oito anos na assistência judiciária e de lá fui pra 5ª Vara Criminal, onde fiquei por 33 anos como escrivão. Então, eu vim pra cá. Esperar melhorar um pouco e aposentar. Esperar incorporar esses auxílios de saúde e alimentação.</i>
E5	<i>Eu ingressei no tribunal em 14 de fevereiro de 1992. Já estou indo para 34 anos. Fui direto para o cartório de precatória, hoje extinto. Passei pela postagem, onde fiquei por 22 anos. Na época, o cartório de precatória era meio difícil. Muitos serviços, muita coisa. E na época tinha uma escrivã lá. A gente era muito amigo, e ela tinha passado para a postagem, onde foi ser diretora. Ela me convidou para ir para lá, onde estou esse tempão.</i>
E6	<i>Eu comecei na vara de execução fiscal, depois fui para a diretoria do fórum. Fui para a corregedoria. Vim para o fórum civil, para a diretoria. Agora voltei para o protocolo criminal. Mudei porque eles fazem esse deslocamento conforme a necessidade. Então, precisa de uma pessoa no arquivo. Precisa de um servidor para melhorar o atendimento. Eles deslocam de um lugar e põem para o outro. É uma prática normal aqui no fórum, mas eu me adaptei bem às mudanças.</i>
E7	<i>Quando eu entrei, fui para um juizado criminal. De 2008 até 2015 eu trabalhei no juizado criminal. De 2015 até agora, eu estou em juizado civil. Sempre fui secretária de juizado, e depois que virou UPJ eu passei a ser subgestora.</i>
E8	<i>Na época que entrei no tribunal não tinha concurso, foi o presidente quem me deu um presente de casamento. E eu estou até hoje no Judiciário, já como efetiva. Depois de 5 anos, entrei no quadro. Naquela época era quadro de 5 e 5 anos. Agora, mudou muito. Nessa geração de agora, mudou demais.</i>
E9	<i>Ingressei no tribunal via concurso público nos anos 90. O concurso naquela época era para escrevente, depois mudou a nomenclatura. Tomei posse e fui designado para trabalhar na Vara Criminal. Logo após, fui lotado na diretoria do foro, depois da qual trabalhei numa sessão chamada Apoio aos Juízes. Em seguida, eu fui ser secretário de juiz. Naquela época era a máquina de escrever. Fazia muita audiência. Na sexta-feira, as audiências eram</i>

<p><i>reservadas para fazer separação judicial, pois não existia o divórcio. Eram realizadas de dez a doze audiências numa tarde. Depois, eu fui ser assistente de juiz. Na época do plano real, o salário era muito bom. Depois, fui ser assistente de juiz, assistente desembargador e assessor correcional da Corregedoria. Hoje estou lotado aqui na CEAGO, o Central de Expedição de Alvará. É muita emoção aqui nessa sessão de Expedição de Alvará. Você expede Alvará de dez reais a milhões.</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com base nos relatos dos entrevistados, pode-se constatar que todos passaram por muitas mudanças até ocuparem os cargos atuais no Tribunal, reconhecendo que suas trajetórias profissionais foram marcadas por transições tranquilas, com ênfase na experiência, saberes e desenvolvimento pessoal adquiridos ao longo do tempo.

Apenas 2 dos entrevistados referiram-se à questão da aposentadoria, que é um benefício assegurado ao servidor público que complete todos os interstícios exigidos em lei. A aposentadoria “refere-se ao desligamento total ou parcial do trabalho, concomitante à obtenção de benefícios/pensões pelo trabalhador” (Magalhães; Brito, 2022, p. 143).

O E1 afirma estar pronto para se aposentar e já requereu a aposentadoria. Observe-se que a decisão de aposentadoria é um marco central na vida de um servidor público e requer uma abordagem meticulosa e bem informada.

O E4, por sua vez, demonstra preocupação com a perda de benefícios como abono de permanência, vale-alimentação e auxílio de saúde em virtude da aposentação. Nesse aspecto, “as ciências sociais frequentemente concluem que os fatores econômicos e os ligados à saúde são os maiores preditores da decisão de aposentadoria” (Oliveira; Coelho, 2021, p. 5).

De fato, em um contexto no qual o fundo de previdência público não garante a “manutenção do mesmo padrão de vida do indivíduo no pós-aposentadoria, amplia-se a necessidade de que o cidadão desenvolva conhecimentos para tomar decisões financeiras que subsidiem seu bem-estar financeiro” (Vieira; Matheis; Rosenblum, 2023, p. 4).

A responsabilidade do indivíduo na tomada de decisões financeiras corretas, “que lhe permitam aproveitar a vida e manter a qualidade de vida ao se aposentar, é substancialmente aumentada, ampliando a importância do planejamento e preparação para aposentadoria” (Vieira; Matheis; Rosenblum, 2023, p. 2). Além disso, “tendo em vista que das constantes mudanças das políticas públicas que afetam a previdência dos servidores, que urge a necessidade de uma melhor compreensão do processo de decisão de aposentadoria” (Oliveira; Coelho, 2021, p. 17).

Nesse cenário, é preciso compreender as expectativas em relação ao futuro de quem está próximo ao período da aposentadoria, destacando a relevância dos preditores da continuidade no trabalho (Souza; Nunes, 2020) e a particularidade das trajetórias individuais durante a vida profissional (Seidl, Alves e Litvak, 2022; Sousa, Ramos e Carvalho, 2021).

Os deslocamentos internos no Tribunal de Justiça são uma prática comum, e ocorrem quando um servidor quer trocar de área ou quando o seu chefe está insatisfeito com o serviço prestado pelo mesmo. No tocante à idade, a pessoas é deslocada para se adaptar ao serviço mais condizente com as limitações da idade, embora isso não seja oficial.

4.1 DOMÍNIO – ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

O domínio “Envelhecimento da força de trabalho” abrange informações relativas à percepção do entrevistas quanto ao envelhecimento e à discriminação de pessoas com idade igual ou superior 60 anos no mercado de trabalho.

4.1.1 Categoria – Envelhecimento

Na categoria “envelhecimento” evidencia-se que, por um lado, o envelhecimento da população levanta várias questões fundamentais para os formuladores de políticas. Por outro, o aumento da longevidade dos brasileiros os faz ter uma vida produtiva também mais alongada. Nessa perspectiva, é possível aproveitar melhor as potencialidades desse grupo para atender às necessidades de talentos da própria organização. Vale dizer que o desafio posto é proporcionar ao idoso uma certa qualidade de vida.

“O envelhecimento é um processo natural que só acaba quando a gente morre. Mas a questão, eu acho, não é envelhecer, é ter qualidade de vida e saber se adequar, seguir o fluxo.” (E3)

“Na época da postagem era bem sofrido, aquele tanto de serviço. Mandava pelos correios as correspondências e você tinha que carimbar. Era mil, duas mil correspondências por dia. O que seria bom mesmo era fazer esse tipo de atividade física para os mais velhos.” (E5)

Diante dessas afirmações, fica evidente a necessidade de garantir aos idosos não somente maior longevidade, mas felicidade, qualidade de vida e satisfação pessoal. Trata-se de uma condição benéfica de vida na qual os componentes que interferem no bem-estar físico, mental, emocional e social estão devidamente controlados.

Por outro lado, o envelhecimento da população “associado ao aumento da sua longevidade resulta em um número cada vez maior de aposentadorias” (Magalhães; Brito, 2022, p. 144). A

maior longevidade reflete o aumento do número médio de anos que serão “vividos pela população deve ser considerada para fins de planejamento do sistema de seguridade social, que compreende a assistência social, a saúde e a previdência social” (Souza; França, 2020, p. 389).

Nessa perspectiva, a garantia de acesso gratuito aos medicamentos tem por finalidade “reduzir as desigualdades econômicas, impedindo que esse grupo tenha seu acesso à saúde negligenciado, mas sim equitativo e além de atender as necessidades físicas preserva a dignidade da pessoa idosa” (Winandy, 2021, p. 47).

Dentre os respondentes, houve também uma visão positiva sobre o valor da experiência, das habilidades de resolução de problemas e da postura dos profissionais mais velhos no trabalho.

“A idade pesa. Não adianta a gente fechar os olhos. Mas, não é a idade que faz você ser competente ou não, é o seu profissionalismo, a sua força de vontade a sua garra, o seu desempenho. Eu optei por não me aposentar por enquanto. Estou com abono de permanência porque acho que ainda posso trabalhar, que posso ser útil em alguma coisa. Se eu ficar em casa, vou fazer o quê?” (E2)

O trabalho possibilita a subsistência própria e familiar, assim como a fruição de outros direitos sociais como o direito à moradia, ao lazer, dentre outros. Impedir o exercício do direito ao trabalho ou a discriminação pelo fato de ter envelhecido viola direitos fundamentais constitucionais, repercutindo negativamente na própria existência do sujeito.

Na verdade, a pessoa idosa apresenta potencialidades para o trabalho devido à sua experiência, o que levaria à sua valorização. A valorização das habilidades e experiências das pessoas idosas “contraria estereótipos que podem sugerir que as pessoas mais velhas são menos capazes ou menos valiosas no mercado de trabalho” (Winandy, 2021, p. 49), lembrando que os estereótipos têm como fundamento o preconceito, por serem crenças relacionadas a características pessoais que são atribuídas a pessoas ou grupos.

A partir da fala dos entrevistados, percebe-se que o aumento da longevidade deverá manter profissionais experientes em atividade por mais tempo, o que impõe desafios, tanto do ponto de vista previdenciário quanto do de manutenção da qualidade de vida do trabalhador, em termos financeiros e de realização pessoal no trabalho.

4.1.2 Categoria – Discriminação de pessoas 60+ no mundo do trabalho

Na categoria “Discriminação de pessoas 60+ no mundo do trabalho” é evidenciado que o trabalho retira a existência humana das determinações meramente biológicas. Sendo assim, inexist

existência social sem o trabalho. No discurso dos participantes é evidente que pessoas com 60+ anos têm dificuldade de encontrar emprego, o que, como visto ao longo deste estudo, remete àquela sensação de exclusão e discriminação em função da idade que gera frustração e insegurança.

“Pessoa de idade não consegue emprego mais na sociedade. Em relação ao tribunal, não existe este tipo dessa discriminação porque é coisa pública e se passou no concurso, você assume, não tem esse problema.” (E1)

“Acima de 60 anos, até para arrumar serviço é difícil.” (E4)

“A própria contratação da mão-de-obra de pessoas de 60 é mais difícil.” (E3)

A idade surge como um aspecto determinante na dificuldade de encontrar emprego, pois as empresas e/ou empregadores demonstram preferência por candidatos mais jovens. Contudo, há de se levar em conta que cada indivíduo possui “sua própria característica e, logo, suas específicas experiências de vida e de se desenvolver, afastando a possibilidade de generalizar o envelhecimento a partir de requisitos unicamente etários e biológicos” (Levy, 2022, p. 102).

Os participantes relatam os seus pontos de vista e o modo como identificam um padrão claro de discriminação por idade no mercado de trabalho.

“Existe discriminação com pessoas acima de 60 anos. É a cultura das pessoas. Você é o que é, e não tem que provar nada para ninguém. O Brasil é um país que eu acho que tem muito preconceito. Em todos os níveis. Não é só uma pessoa com mais de 60. Com outros, religião, raça, cor. Sempre tem. Mas eu parto do princípio que somos todos iguais.” (E6)

A discriminação constitui um preconceito velado, uma vez que a conduta da pessoa é praticada de forma bem sutil. Os colaboradores mais velhos podem deparar-se com manifestações sutis de preconceito relacionado com a idade, sendo frequentemente estereotipados (Almeida *et al.*, 2022). Isso, inclusive, “pode ser verificado, nas relações familiares, no mercado de trabalho e em outros locais da sociedade” (Winandy, 2021, p. 41).

Tais estigmas negativos associados à idade têm a potencialidade de desencadear formas de discriminação contra os trabalhadores mais velhos. Adicionalmente, para combater o preconceito etário, é crucial promover uma visão que reconheça e respeite “a integridade, física, psíquica e moral” de cada indivíduo, independentemente da sua idade. Do mesmo modo “a proteção da identidade e autonomia” da pessoa idosa contribui “no combate ao preconceito, pois reconhece que cada pessoa, independentemente da idade, possui uma identidade única e o direito de tomar decisões sobre sua própria vida” (Winandy, 2021, p. 45).

Os entrevistados consideram que esta discriminação afeta diretamente as oportunidades de emprego da pessoa idosa e têm um impacto significativo nas suas vidas na medida em que

condiciona a situação presente e futura. Por isso, é importante “preservar a dignidade da pessoa idosa, independentemente da configuração de moradia escolhida. Isso contraria estereótipos que podem associar a idade avançada a condições de vida precárias ou inadequadas” e, por outro lado, “tem o intuito de respeitar a autonomia e escolhas da pessoa idosa e reconhecendo a diversidade de opções que atendem às suas necessidades e desejos individuais” (Winandy, 2021, p. 51).

De fato, a análise das entrevistas permite identificar situações de discriminação onde a idade se entrelaça com a religião, a raça e a cor e como isso pode ser uma barreira para entrar ou se manter no mercado de trabalho. Por isso, há a necessidade de estratégias para prolongar o tempo dos trabalhadores idosos no trabalho, sendo este realizado em condições de liberdade, equidade e segurança, sem haver discriminação.

4.1.3 Categoria – Discriminação no Tribunal de Justiça

No que diz respeito a esta categoria, os entrevistados alegam não existir e/ou não terem vivido qualquer tipo de discriminação em relação às pessoas com idade 60+ no Tribunal de Justiça.

“Acho que não existe discriminação com pessoas com mais de 60 no TJ. Agora, quando a gente chegar aos 70, já começa a discriminar.” (E4)

“Eu nunca sofri nenhuma discriminação. Nenhuma, nem por idade, nem por tempo de serviço. Eu sou vista como uma pessoa de qualquer idade. Trabalho normalmente.” (E2)

“Não tem preconceito do trabalho com pessoas acima de 60 anos no Tribunal. Nem com estagiário com os mais velhos, nem servidor com os mais velhos, nem as autoridades superiores. Nunca notei nada disso.” (E7)

Embora a discriminação esteja presente em todos os lugares da sociedade, alguns respondentes reconhecem que, caso a discriminação exista no Tribunal, a mesma não ocorre de forma explícita e se dá a partir de poucas pessoas.

“No Tribunal de Justiça, são poucas pessoas que discriminam.” (E6)

“Acho que nós somos bem valorizados. A discriminação existe às vezes disfarçada, dissimulada. Mas, diretamente a mim nunca senti.” (E3)

Ainda de acordo com as falas dos respondentes, as pessoas com idade igual ou superior a 60 anos são respeitadas no seu local de trabalho.

“Não percebi nenhum tipo de discriminação em relação às pessoas 60+ nas áreas que trabalhei aqui no Tribunal de Justiça. Todo mundo trata a gente por igual. (E7)

“Não senti nenhum tipo de discriminação com relação às pessoas mais de 60 anos nas varas que trabalhei aqui no Tribunal de Justiça.” (E8)

“Acho que não existe discriminação em relação as pessoas de 60 anos no Tribunal. Não conheço alguém que já passou por alguma situação de discriminação por conta da idade. Não ocorre esse tipo de diferenciação com as pessoas mais de 60 por respeito aos mais velhos. Então tem aquela amizade, aquele conhecimento e respeito pessoal.” (E5)

Os respondentes parecem concordar que por este motivo o Tribunal não fez nenhum tipo de adequação no ambiente organizacional visando aos trabalhadores com mais de 60, pois trata todos os colaboradores de igual forma, não impondo barreiras em cursos, no trabalho ou em corredores.

4.2 DOMÍNIO – PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Este domínio aborda aspectos do Tribunal de Justiça sobre o apoio da sua equipe de colaboradores, considerando, também, as equipes intergeracionais.

4.2.1 Categoria – Equipes intergeracionais no Tribunal de Justiça

Esta categoria trata da relação entre pessoas de diferentes idades no ambiente organizacional. Na atualidade, é reconhecido que um ambiente laboral diversificado promove a socialização e o intercâmbio de conhecimentos e percepções, que são fundamentais para toda e qualquer faixa etária.

A organizações podem combater o etarismo oferecendo oportunidades de aprendizagem/formação para os trabalhadores de todas as idades, criando equipes intergeracionais, fornecendo horários mais flexíveis e promovendo a inclusão do tratamento justo e equitativo para todos os trabalhadores independentemente da idade (Cebola; Santos; Dionísio, 2023).

A colaboração intergeracional tende a enriquecer o ambiente laboral e viabilizar um aprendizado mútuo, apesar dos obstáculos que surgem para as distintas gerações.

“Eu trabalho com um estagiário de 20 anos, com uma pessoa de 40 e com uma pessoa de 30. Pra mim, não tem diferença nenhuma. O trabalho é passado igualmente, igualitário pra todo mundo. Na equipe em que eu estou, que é a de audiência, temos 4 estagiários entre 18 a 20 e poucos anos que interagem de uma forma coletiva. Eles me veem como uma pessoa mais experiente que eles. Como são muito jovens, estão aprendendo com a gente.” (E2)

“Não é muito fácil estabelecer elos de amizade de cara, é preciso um mínimo de convivência. Quando há uma diferença muito grande na faixa etária, fica mais desafiadora porque a pessoa mais jovem não vai ver a pessoa mais velha como um colega, mas como uma pessoa em outro nível. No primeiro momento, tem a imagem, por exemplo, de um pai, de um tio. Isso é natural.” (E3)

O trabalho em equipe tem potencial de melhorar a satisfação no trabalho por parte dos profissionais. Inclusive, os participantes apontam para a necessidade de um tratamento equitativo entre os colaboradores, independentemente da sua idade. Eles enfatizam que no Tribunal existe também o compartilhamento de conhecimentos com pessoas mais jovens.

“O Poder Judiciário está numa atitude mais inclusiva, procura incluir a diversidade, a questão etária. Por exemplo, já passou pelos juizados pessoas mais velhas ocupando a função de estagiário.” (E3)

“Eu acho que o Tribunal de Justiça estimula a gestão, a convivência de equipes intergeracionais.” (E8)

“O Tribunal Justiça estimula a convivência de equipes intergeracionais. O tratamento é o mesmo. Toda vez quando tem cursos, vão os mais velhos e os mais novos. Eles convocam para a mesma coisa. A diversidade etária pode contribuir para a melhoria do ambiente organizacional. Acho que a gente tem que aprender a conviver. Os mais velhos com os mais novos, os mais novos com os mais velhos. Acho que tem que equiparar a igualdade.” (E7)

O conceito de diversidade etária refere-se à presença de indivíduos de diferentes idades em um grupo, organização ou comunidade, envolvendo jovens, adultos e idosos que desempenham papéis ativos. Dentre os benefícios da colaboração intergeracional, destaca-se o fato de que cada faixa etária traz contribuições únicas. Ademais, é perceptível na fala dos respondentes que um trabalhador mais velho pode ser diferente de um trabalhador mais jovem, mas é seguramente em termos de experiência de vida e experiência profissional que deviam ser valorizados e respeitados, e não o contrário.

“Eu acho que é justamente isso, essa comunhão intergeracional, um passando a experiência, outro pegando e pegando as dicas dos mais jovens sobre determinados elementos. Essa troca é fundamental, muito boa. Acho interessante, até porque os jovens gostam muito de beber na fonte de uma pessoa que tenha mais idade, eu observo isso comigo. É uma mão dupla porque a gente também bebe dessa fonte da juventude.” (E3)

Como o jovem tem mais habilidade de acessar sistemas informatizados, ele pode auxiliar os trabalhadores com mais idade a acessar determinados programas. A interação entre jovens e pessoas 60+ no mercado de trabalho torna-se cada vez mais importante, sobretudo em um cenário caracterizado por mudanças demográficas e tecnológicas significativas.

Os respondentes indicaram ser preciso garantir a plena integração e valorização intergeracional por meio da formação contínua, do combate a estereótipos e preconceitos e criação de ambientes de trabalho que sejam efetivamente inclusivos e adaptáveis às diferentes habilidades e experiências. Nesta linha, os discursos dos participantes sugerem que ambientes intergeracionais facilitam a integração de trabalhadores de todas as idades nas organizações.

Sobre esse assunto, Rocha e Ribeiro (2023) indicam que é fundamental uma cultura organizacional que valorize a diversidade etária, reforce a coesão da equipe e reconheça as contribuições únicas dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. Em atenção às coletas de dados das entrevistas, constatou-se que não há percepção de discriminação por parte dos entrevistados idosos em relação à interação de relações sociais com servidores mais jovens no ambiente de trabalho.

4.3 DOMÍNIO – GESTÃO DO ENVELHECIMENTO PRODUTIVO NO TRIBUNAL ESTADUAL

Este domínio integra informações relativamente à Gestão da Idade, bem como sobre os Programas de Qualificação e Treinamento para 60+ do Tribunal de Justiça.

4.3.1 Categoria – Gestão da idade no Tribunal de Justiça

A categoria “Gestão da idade no Tribunal de Justiça” demonstra que a literatura sobre a gestão da idade enfatiza que as práticas de gestão de idade ajudam a viabilizar a profissionalização da força de trabalho de idosos no serviço público federal.

Algumas circunstâncias do local de trabalho identificadas pelos entrevistados como mais positivas foram a sensação de valorização e de reconhecimento e a facilidade de estabelecer um relacionamento saudável com os demais colaboradores.

“Eu acredito que o Tribunal é diferente das outras organizações porque tem uma política de acolhimento, uma política de valorização. Somos valorizados aqui.” (E6)

“Se tem uma coisa que você não sabe fazer, o outro sabe, o outro orienta. Não vou dizer que me considero experiente porque, na medida em que você muda de unidade, tem que se adaptar, pois cada unidade tem um serviço específico.” (E1)

“Sou bem prestativo. Eu dou todo apoio. É muito boa a equipe nossa. Gostaria sim colaborar mais porque isso é muito bom.” (E4)

A análise das entrevistas permitiu verificar que, para os participantes, as suas equipes compartilham conhecimentos entre si com base em suas experiências pessoais. Nota-se ainda que a valorização dos trabalhadores 60+ do TJGO é efetivamente um atributo positivo, associado ao conhecimento e competência dos servidores.

Essas percepções vão ao encontro da literatura, pois em um setor laboral cada vez mais interconectado a colaboração e a cooperação são imprescindíveis para a resolução de problemas complexos (Carmo, 2023). Nesse contexto, os casos de sucesso de gestão da idade denotam que o seu surgimento deve vir não de uma postura reativa, mas de uma estratégia proativa, integrada e abrangente (Tonelli *et al.*, 2020), que pode ser caracterizada pelo auxílio mútuo no ambiente de trabalho, notadamente ilustrado pelo seguinte extrato:

“A gente faz o que pode com muita presteza. Tudo é uma questão de querer, de compromisso. Quando ingressam servidores novos, que normalmente são terceirizados, a gente dá o apoio que eles precisarem. Em todos os níveis.” (E6)

A adoção de práticas de gestão de idade é primordial para combater as barreiras etárias e promover a diversidade de idade, devendo ser implementadas pelos gestores de recursos humanos no âmbito da Administração Pública, dado que essas práticas visam minimizar os efeitos do envelhecimento do profissional nas organizações e minimizar as barreiras etárias (Tonelli *et al.*, 2020).

À proporção que a superação dos obstáculos na carreira é influenciada pela maturidade, conhecimento e experiência profissional durante a velhice (Peroni, 2021), no TJGO os servidores com 60+ idade não encontram barreiras físicas, como é evidenciado pela assertiva abaixo:

“Conheço poucas barreiras para as pessoas com mais de 60 anos no tribunal. O elevador funciona. A acessibilidade é normal. A forma de trabalhar é cansativa, mas é o nosso dia-a-dia. Eu não vejo nenhuma barreira.” (E2)

Em contrapartida, os entrevistados reconhecem que a digitalização dos serviços no setor público é um meio de melhorar a prestação de serviços e a transparência. Para alguns deles, no entanto, a digitalização apresenta-se como uma barreira significativa.

“No tribunal as pessoas com mais de 60 têm dificuldade por conta da digitalização das coisas e a pessoa de mais idade tem mais dificuldade de mexer com o computador. Não tem a agilidade dos jovens, mas tirando isso, vai bem.” (E1)

“Uma barreira que identifiquei para pessoa com mais 60 anos foram os computadores. Mudou muito. Eu comecei na máquina elétrica. Depois de muito tempo, fui pro computador, e não tinha esses programas que tem hoje.” (E8)

“Aqui é uma diretoria de processamento eletrônico. Nós somos especialistas em alvará. Os processos que chegam para nós são digitalizados. Alguns até com 5 mil eventos. Então, são processos que, se você não tiver uma base, não faz.” (E9)

Essas afirmações não ignoram que o “estímulo à digitalização do processo permite a implementação de melhorias que potencializam seu desempenho e aumentam sua simplicidade, agilidade, produtividade, conformidade e segurança” (Fachin, 2021, p. 91). Inclusive, segundo algumas pesquisas, a colaboração entre colegas e a familiaridade prévia com tecnologias são consideradas fatores-chaves para uma adaptação tecnológica bem-sucedida (Carmo, 2023).

As principais barreiras para trabalhadores com mais de 60 anos no mercado de trabalho, além de desafios na recolocação profissional, são o preconceito (etarismo) e a dificuldade com adaptação à tecnologia e comunicação, eclipsando o potencial e a valorização da experiência desses trabalhadores. Nesta nova conjuntura digital, os desafios que os idosos enfrentam para se modernizarem e manterem sua capacidade laboral efetiva dependem de práticas de gestão de idade inovadoras (Neiva, 2021).

4.3.2 Categoria – Programas de Qualificação e Treinamento para 60+ do Tribunal de Justiça estadual

Essa categoria refere-se à importância dos programas de qualificação e treinamento para pessoas com mais de 60 anos de idade e, especificamente, no Tribunal de Justiça estadual.

Tendo em vista que mercado de trabalho se caracteriza por uma constante mudança, é necessário reforçar a capacitação para aumentar a adaptabilidade, autoestima e satisfação dos trabalhadores mais velhos (Sousa; Baltazar, 2024; Pires *et al.*, 2021). Nesse sentido, vale ressaltar que a participação dos servidores em ações de capacitação e aquisição de novos conhecimentos é essencial para a eficiência da prestação de serviços ao cidadão (Monteiro; Paiva, 2021).

Segundo os entrevistados, o TJ sempre oferece palestras e programas de qualificação e treinamento. O treinamento contínuo é uma forma de manter os funcionários atualizados com as melhores práticas e tecnologias, além de oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Acrescente-se que tais oportunidades devem ser disponibilizadas para todas as pessoas de uma organização, situação que é claramente observável nas falas dos entrevistados:

“Não conheço programas de qualificação e treinamento são disponibilizados pelo tribunal para pessoas com mais de 60 anos. Não tem distinção. Quando tem um curso, é para todos.” (E2)

“Por exemplo, na assessoria correcional tinha uma preparação, tinha palestra e curso de Português. Eu fiz vários cursos de Português custeados pelo Tribunal. Eu fiz duas pós-graduações e terminei meu mestrado recentemente. Então, sempre fui beneficiado.” (E9)

Macêdo *et al.* (2020) registram que o processo de capacitação profissional pode assumir um papel preditor para que esses profissionais continuem exercendo suas funções, e a manutenção de suas funções pode ser entendida como uma forma de possuir um envelhecimento ativo. É possível que o envelhecimento ativo seja incentivado por políticas capazes de promover a capacitação contínua, a flexibilidade nas condições de trabalho e o envolvimento dos servidores em funções que aproveitem sua experiência e conhecimento (Silva *et al.*, 2022).

A avaliação de programas de capacitação deve mensurar sua efetividade e prever a eficácia, contribuindo para a evolução da gestão de pessoas no setor público, por isso é importante oferecer ao trabalhador 60+ uma função ativa, cujo resultado é o sentimento de pertencimento e bem-estar, impactando positivamente sua motivação para se envolver continuamente em processos de capacitação (Silva; Santos, 2021).

À vista disso, os entrevistados sustentam que o Tribunal de Justiça estadual disponibiliza recursos materiais para os funcionários desempenharem bem as suas funções.

*“Cada sala tem seus equipamentos, como mesa, computador etc. Eu acho que o TJ disponibiliza aquilo que a gente precisa no dia-a-dia. (Berenice)
Não tem o que reclamar. O sistema cai de vez em quando e deixa as pessoas na mão, mas isso faz parte do mundo atual.” (E3)*

“Eu tinha até um computador novo exclusivo pra mim. Tem muitos colegas que reclamam, claro, tem o direito de reclamar, mas eu só tenho que elogiar, agradecer.” (E9)

É válido destacar que a satisfação dos respondentes está intimamente vinculada ao reconhecimento, motivação e condições adequadas de trabalho. Deste modo, a formação e capacitação dos colaboradores de uma organização constitui uma estratégia crucial para a gestão de pessoas, o que é realizável mediante um plano de capacitação contínua para aprimorar as habilidades e competências dos mesmos.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo inicia-se com a discussão dos resultados obtidos, fundamentada a partir do quadro conceitual sobre o envelhecimento, estabelecido no Capítulo 1, e termina com as considerações finais e as limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

Assim, tendo em vista o objetivo do estudo, nomeadamente analisar as formas como o preconceito com pessoas 60+ pode ser combatido no ambiente laboral do Tribunal de Justiça a fim de valorizar a diversidade etária, foi possível refletir, considerando o ponto de vista dos respondentes da pesquisa, acerca das questões que envolvem a presença do trabalhador idoso no mercado de trabalho.

O estudo qualitativo envolveu a realização de 9 entrevistas com colaboradores do Tribunal com 60+ anos. Participaram do estudo 5 homens e 4 mulheres que trabalham no referido órgão, com idades entre 60 e 76 anos (Máx=76; Min=60). No que se refere à escolaridade, 66,67% possuíam o grau de Licenciatura e 33,33% o Segundo Grau.

No que diz respeito aos cargos exercidos no Tribunal, 6 dos entrevistados são assistentes judiciários; 1 é escrevente, 1 exerce a função de secretária e 1 é assistente de secretaria. Verificou-se o percurso profissional dos participantes foi marcado por muitas mudanças até que ocupassem os atuais cargos no Tribunal de Justiça. Eles reconhecem que as transições foram tranquilas e salientam experiências, saberes e desenvolvimento pessoal auferidos nesse processo.

Apenas dois dos entrevistados falaram sobre a questão da aposentadoria. Um deles garante estar pronto para se aposentar, e inclusive teria requerido a aposentadoria, enquanto o outro demonstrou preocupação com a perda de benefícios advindos com a aposentação.

No que tange ao envelhecimento, o mesmo foi entendido pelos respondentes como um processo natural que termina quando a pessoa morre. No entanto, eles enfatizaram que, para além de envelhecer, é preciso ter qualidade de vida, saber se adequar à realidade e haver algum tipo de atividade física para os mais velhos. De fato, tornou-se cada vez mais urgente a implementação de políticas públicas para assegurar os direitos e contribuir para uma melhor qualidade de vida das pessoas idosas (Santos; Batista, 2022). Ainda, manifestaram um ponto de vista positivo acerca do valor da experiência, das habilidades de resolução de problemas e da postura dos profissionais 60+ no trabalho.

A partir da análise temática das entrevistas foi possível identificar 3 domínios de análise. O primeiro abrangendo as categorias (i) envelhecimento e (ii) a discriminação de pessoas com idade igual ou superior 60 anos no mercado de trabalho; o segundo englobou as categorias (i) discriminação no Tribunal de Justiça, (ii) trabalho em equipe no Tribunal e (iii) equipes

intergeracionais no Tribunal estadual; o terceiro tratou das categorias (i) gestão da idade no Tribunal de Justiça e (ii) Programas de Qualificação e Treinamento para 60+ do Tribunal.

Em um primeiro momento, os resultados da análise temática permitiram verificar que a percepção dos respondentes no tocante ao envelhecimento e ao mercado de trabalho é que a pessoa acima de 60 anos não consegue arrumar emprego e que a própria contratação da mão-de-obra de pessoas idosas é mais difícil. As transformações sociais, tecnológicas, econômicas e culturais impactaram o conceito de envelhecimento na atualidade, em conjunto com a dificuldade histórica de demarcar um conceito definitivo sobre o que é envelhecer (Silva; Rodrigues, 2020). Com isso, idosos enfrentam discriminação etária no mundo do trabalho, onde muitas empresas optam por contratar trabalhadores mais jovens, o que dificulta a permanência ou o retorno ao mercado de trabalho para pessoas mais velhas.

A percepção de que idosos são menos produtivos e têm dificuldade em se adaptar às novas tecnologias também contribuem para a exclusão na forma de etarismo, o qual se apresenta como uma das mais sutis de discriminação no ambiente laboral, ocorrendo quando trabalhadores são tratados de maneira distinta devido à sua idade, e não por seu desempenho e competências. Efetivamente, na cultura brasileira a pessoa idosa é vista “como um ser passivo/improdutivo e, por consequência, despe-lhe de autonomia e dignidade para a condução de sua vida” (Yaegashi; Nader; Otero, 2022, p. 76).

A Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) define o etarismo como a situação na qual “a idade é usada para categorizar e dividir as pessoas de maneira que levam a perdas, desvantagens e injustiças, causando desgaste no relacionamento entre as gerações” (OPAS, 2022).

Se a princípio o termo etarismo era usado apenas para as hipóteses de envelhecimento, atualmente aponta para qualquer tipo de discriminação em relação à idade, embasando um problema societal que afeta a vida de muitas pessoas, já que estereótipos, preconceitos e discriminação podem impactar as pessoas de todas as idades. Todavia, embora todas as categorias de idade serem socialmente construídas, o etarismo aponta para a estigmatização e opressão das pessoas mais velhas (Guimarães, 2021).

Com base nesses conceitos, imagina-se que o envelhecimento da população tende a intensificar o etarismo e, por consequência, aumentar crenças originadas nos processos de envelhecimento, o qual se tornou objeto do preconceito social e, subjacentemente, de diversos preconceitos etários.

Além de afetar a moral e o bem-estar corporativo, a discriminação tem consequências legais significativas para as organizações. Prova disso é que no Brasil a discriminação por idade é proibida pela Constituição Federal, que em seu artigo 7º, XXX veda qualquer tipo de discriminação no

ambiente de trabalho. A Lei nº 9.029/1995 também desaprova práticas discriminatórias para efeito de acesso ou manutenção do emprego, inclusive a idade. Por fim, o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/2003) reforça essa proteção, estabelecendo que idosos não podem ser discriminados em razão da idade em processos seletivos ou no ambiente de trabalho.

Não obstante todo esse arcabouço legal, o etarismo, ou discriminação em razão da idade, figura dentre os principais mecanismos violadores do direito ao humano ao trabalho. Em virtude do valor social do trabalho e da própria dignidade da pessoa humana, cabe ao Estado articular as condições necessárias para que as pessoas não sejam excluídas da sociedade e tenham qualidade de vida. Nessa perspectiva, a obrigação do Estado de garantir a proteção à vida e a saúde das pessoas idosas “contribui para combater estereótipos negativos e preconceitos associados ao envelhecimento” (Winandy, 2021, p. 43)

Embora cientes da preocupação com o aumento de práticas discriminatórias no mercado de trabalho e da necessidade de se garantir um tratamento digno a todos os trabalhadores, segundo os respondentes da pesquisa ainda assim existe discriminação com pessoas acima de 60 anos por uma questão cultural. Eles entendem que o preconceito não se resume às pessoas com mais de 60 anos, pois compreende também religião, raça e cor da pele.

De fato, existem diversos fatores resultantes de condutas discriminatórias. Por exemplo: idade, etnia, religião, cultura, convicções políticas e ideológicas, orientação sexual, condição física ou psicológica, estado de saúde, nacionalidade e estratificação social, os quais também se refletem rotineiramente nas relações de trabalho (Santos, 2022).

Entretanto, os entrevistados afirmam que no seu local de trabalho não existem estas formas de discriminação, justamente por se tratar de “coisa pública” e depender apenas de passar no concurso e assumir a vaga. Não existe discriminação com pessoas com mais de 60 no Tribunal estadual ou, pelo menos, nunca sofreram qualquer discriminação nos setores em que trabalharam, seja por idade, seja por tempo de serviço.

Ainda segundo eles, não há preconceito entre estagiários e os mais velhos, nem entre o servidor e os mais velhos, nem com relação às autoridades superiores. O Tribunal seria diferente das outras organizações por possuir uma política de acolhimento, de valorização: não ocorre diferenciação com as pessoas mais de 60 por amizade e respeito às pessoas mais velhas.

Existem poucas barreiras para os trabalhadores 60+, embora seja cansativa a forma de trabalhar no dia-a-dia. E, se eventualmente existir, a discriminação é disfarçada, dissimulada, ou seja, se a discriminação com base na idade existir, mas não é generalizadamente reconhecida.

Quanto ao trabalho em equipe, há um intercâmbio de informações e de aprendizado entre os colaboradores. Estes se consideram prestativos e apoiadores recíprocos, uma vez que toda mudança

de unidades requer adaptações em função dos serviços específicos de cada uma delas. Os entrevistados, se pudessem, dizem que colaborariam mais com suas equipes, pois tudo é uma questão de querer, de compromisso. Quando ingressam novos servidores, que normalmente são terceirizados, dão todo apoio que precisarem, contrariando o preconceito e a discriminação, que podem existir de forma velada e discreta (Viana, 2021).

Implementando práticas de desenvolvimento profissional contínuo, os programas de qualificação e treinamento não são disponibilizados apenas para pessoas com mais de 60 anos: são acessíveis aos trabalhadores de todas as idades. Palestras e cursos custeados pelo Tribunal, inclusive em nível de pós-graduação, garantem que funcionários sêniores tenham as mesmas oportunidades de atualização de habilidades e avanços na carreira. Os mais velhos e os mais novos frequentam os cursos oferecidos, comprovando que a diversidade etária pode contribuir para a melhoria do ambiente organizacional.

Com isso, nota-se que o tratamento é o mesmo para todos e que a gestão da idade vai além do clima de diversidade, sendo a melhor forma de lidar estrategicamente com as mudanças decorrentes do envelhecimento da população e consequentes mudanças no mercado de trabalho (Rodrigues *et al.*, 2020).

Os respondentes acreditam que o Tribunal de Justiça disponibiliza aquilo que eles precisam no exercício diário. Cada sala possui equipamentos como mesa, computador etc. Reconhecem que às vezes o “sistema cai”, mas que isso faz parte do mundo atual. No mais, não tem o que reclamar, embora reconheçam a importância da capacitação e integração da pessoa idosa (Rodrigues *et al.*, 2020).

Uma questão levantada pelos respondentes foi sobre a importância do convívio intergeracional, especificamente no serviço público, em que atuam. Quanto às equipes intergeracionais, manifestaram que trabalham com pessoas de diferentes idades e o que o trabalho é igualitário para todos, ou seja, todos interagem coletivamente, comprovando que o estímulo à formação e às relações de equipes intergeracionais é atualmente um dos pilares do enfrentamento ao etarismo nas organizações (Helal; Nóbrega; Lima, 2021).

Na atualidade, compreende-se que, em ambientes multigeracionais estabelecidos a partir de práticas como as referidas pelos entrevistados, é possível viabilizar uma cultura corporativa de valorização da diversidade etária, estimulando a colaboração entre diferentes gerações e o reconhecimento das contribuições ímpares de trabalhadores mais experientes, culminando na inclusão.

Para os respondentes, não é muito fácil estabelecer elos de amizade de imediato com os novos colaboradores porque isso requer um mínimo de convivência, e quando há uma diferença

muito grande na faixa etária, a pessoa mais jovem não vê a pessoa mais velha como um colega, mas como uma pessoa “em outro nível”. A princípio, o jovem teria a imagem de um pai, de um tio, por exemplo.

De sua parte, o Poder Judiciário procura incluir a diversidade, a questão etária, tendo inclusive pessoas mais velhas ocupando a função de estagiário. Partindo dessa premissa, busca promover um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo por meio de práticas proativas para combater o etarismo, estimulando a gestão, a convivência de equipes intergeracionais.

É preciso aprender a conviver: os mais velhos com os mais novos, os mais novos com os mais velhos e, deste modo, equiparar a igualdade. Nessa comunhão intergeracional, ocorre uma troca de experiências sobre determinados elementos. Os entrevistados entendem que essa troca é fundamental, é uma mão dupla porque os jovens e as pessoas de mais idade intercambiam os seus conhecimentos. Deste modo, vê-se que o processo de integração geracional depende da criação de grupos intergeracionais capazes de conviver sem exclusões, além de limitar o pensamento de competitividade entre eles (Sabbag, 2021).

Pode-se dizer que o trabalho foi visto como “um aspecto importante para a manutenção de uma boa saúde dos profissionais mais velhos, pois, além de se manter ativo cognitivamente, é uma forma de interação com o outro e com o meio” (Mattos, 2021, p. 28). Em outras palavras, o envolvimento destes profissionais contribui para a criação de espaços de trabalho inclusivos, onde a colaboração entre gerações é incentivada, possibilitando uma cultura de respeito recíproco e aproveitando as competências tanto dos trabalhadores mais jovens como dos mais velhos (Bae; Choi, 2022).

Em contrapartida, para os especialistas em Alvará do Tribunal os processos que chegam são digitalizados, o que exige uma boa base de conhecimento. De acordo com os respondentes, as pessoas com mais de 60 anos têm dificuldade por conta da digitalização e de trabalhar com o computador. Como não possuem a mesma agilidade dos jovens, uma barreira que foi identificada para pessoa com mais 60 anos foram justamente os computadores.

Segundo os discursos dos participantes, os resultados mostram que ambientes intergeracionais facilitam a integração de trabalhadores de todas as idades nas organizações, sobretudo porque os trabalhadores mais velhos são, em geral, mais propensos a receber estereótipos negativos associados à idade, especialmente por parte de trabalhadores mais jovens (Almeida *et al.*, 2022).

Ao longo do presente estudo foi afirmado que o número de pessoas com 60+ anos está aumentando rapidamente em nível mundial. Este fenômeno ocorre devido à diminuição do número de nascimentos associada ao aumento da longevidade, impulsionada por avanços na saúde e no

bem-estar socioeconômico, resultando no envelhecimento acelerado da população brasileira (Mrejen; Nunes; Giacomini, 2023).

No Brasil, prevalece um novo paradigma demográfico pautado no declínio do crescimento populacional e nas mudanças da estrutura etária. Ademais, a população brasileira tende a crescer nas próximas décadas. Segundo dados do IBGE, é “esperado que em 2043 as pessoas com idade igual ou superior a 60 anos representarão $\frac{1}{4}$ da população brasileira. O índice de envelhecimento deve aumentar de 43,19%, em 2018, para 173,47%, em 2060” (Mustafá, 2020, p. 233).

Inequivocamente, o envelhecimento é um processo natural e universal, mas o aumento da expectativa de vida tem repercutido nas relações humanas, políticas públicas e qualidade de vida das pessoas. Diante desse processo, percebe-se que a sociedade tem assumido uma postura contraditória: por um lado, existe um aumento constante do número de idosos e, por outro, uma omissão social assinalada por preconceitos e pela defasagem nas estratégias capazes de atenuar os impactos do envelhecimento.

Nessa perspectiva, é essencial haver um processo de conscientização dos trabalhadores idosos sobre os estereótipos existentes, possibilitando uma verdadeira transformação na cultura organizacional (Bueno; Pimentel, 2022), posto que o combate ao preconceito deve ser prioritário para gestores, políticos e comunidade em geral (Marques *et al.*, 2020).

Outro fator importante a se considerar é o uso de tecnologias digitais como celulares, computadores e programas digitais, por pessoas de faixa etária mais avançada. Em uma sociedade altamente digitalizada, é possível que essas mudanças representem um desafio para alguns, contribuindo para a exclusão social e digital (Santos *et al.*, 2022). O etarismo ocorre juntamente com esses estereótipos, embora as pessoas mais velhas apresentem maior pontualidade, comprometimento, proatividade e confiabilidade no trabalho.

No âmbito legislativo, há uma tendência de fortalecimento das leis contra o etarismo, porque este ainda permanece como uma forma de discriminação latente nos seios das famílias, nos órgãos governamentais, no sistema de saúde e no mercado de trabalho, que é a principal fonte de renda do indivíduo. Para incluir os profissionais 60+ no mercado laboral, é preciso superar a discriminação por idade e instituir medidas de fiscalização e punição para as empresas que descumprirem as normas de proteção ao idoso no trabalho (Melo; Amorim, 2022).

Apesar desse impacto nas diferentes esferas da estrutura social, a conscientização sobre o envelhecimento e o etarismo no mundo do trabalho e na sociedade em geral é capital para modificar percepções e atitudes em relação aos trabalhadores mais velhos. Particularmente, as principais medidas de gestão da idade nas empresas incluem a conscientização de gestores e trabalhadores, a implementação de melhores práticas pela adoção de estratégias de gestão da idade, programas de

treinamento e qualificação, adoção de formas flexíveis de trabalho, dentre outras (Walwei; Deller, 2021).

Tanto do ponto de vista ético quanto legal, o combate ao etarismo é uma necessidade urgente, passível de ser fortalecida com a aplicação de conhecimentos aprofundados sobre o envelhecimento, sobre as necessidades e potencialidades das pessoas com mais de 60 anos. As concepções de velhice resultam precisamente de uma construção social e temporal realizada no cerne de uma sociedade com valores e princípios próprios, permeados por questões multifacetadas, multidirecionadas e contraditórias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as formas como o preconceito referente a pessoas 60+ pode ser combatido no ambiente laboral de um Tribunal de Justiça a fim de valorizar a diversidade etária.

Inferiu-se que o combate à discriminação etária é tão importante como a promoção de políticas públicas e empresariais inclusivas capazes de valorizar a diversidade etária no ambiente de trabalho, evocando que essa diversidade decorre do próprio princípio da igualdade previsto na Constituição Federal de 1988.

O encontro intergeracional com pessoas jovens e de mais idade nos ambientes de trabalho apresentou-se como estratégia de prevenção e combate ao preconceito contra a pessoa 60+. O estímulo a essa estratégia no Tribunal de Justiça enseja uma diversidade etária saudável, além de diminuir preconceitos e aumentar a solidariedade e empatia entre gerações, na medida em que possibilita o desenvolvimento de novas habilidades e o intercâmbio de conhecimentos e experiências entre os trabalhadores de diferentes faixas etárias.

Por meio da diversidade etária ocorre a melhoria do ambiente de trabalho e o consequente desenvolvimento organizacional, e é desta forma que as barreiras etárias e o preconceito com pessoas 60+ são combatidos no Tribunal.

No tocante aos objetivos específicos da presente pesquisa, concluiu-se que:

O primeiro, referente aos tipos de discriminação e barreiras etárias existentes no trabalho, foi alcançado. Verificou-se que, mesmo sendo cansativa a forma de trabalhar no dia-a-dia, existem poucas barreiras para as pessoas com mais de 60 anos no Tribunal. E, caso exista, a discriminação com base na idade é disfarçada, pois nem todos a reconhecem.

A pesquisa aponta como a discriminação por idade afeta o bem-estar e a qualidade de vida de indivíduos com idade acima de 60 anos no contexto do mercado de trabalho. Ao fazê-lo, contribui para uma maior compreensão dos obstáculos enfrentados por esses trabalhadores, explicitando a importância da diversidade etária no que se refere à eliminação das práticas discriminatórias e à valorização dos trabalhadores 60+.

No segundo objetivo do estudo, o qual foi “Verificar como ocorre a adequação do ambiente de trabalho de um tribunal de justiça visando o trabalhador 60+” identificou-se que as iniciativas quanto à gestão da idade são desenvolvidas de forma bastante generalista, a fim de melhorar o ambiente de trabalho, considerando não somente as necessidades específicas dos trabalhadores 60+, mas de todos os funcionários.

O terceiro objetivo foi “Discutir as práticas organizacionais para superação dos preconceitos de idade e para a convivência de equipes intergeracionais de um tribunal de justiça”. Verificou-se que, dentre os benefícios da diversidade etária no mercado de trabalho, a troca de conhecimentos entre diferentes faixas etárias leva à desconstrução de crenças relacionados com o envelhecimento. Ao adotar práticas inclusivas, criando ambientes de trabalho para todos, independentemente da idade, o Tribunal beneficia-se com uma força de trabalho mais diversa e experiente.

A análise de como o preconceito com pessoas 60+ pode ser combatido no ambiente laboral do Tribunal estadual com vistas à valorização da diversidade etária confirmou ser preciso combater preconceitos que podem emergir de visões estereotipadas e injustas sobre as capacidades e contribuições das pessoas idosas. É por meio de uma cultura de inclusão e respeito à diversidade etária que se combate o etarismo e se estabelece um ambiente laboral positivo para todos os colaboradores da instituição.

O estudo reforça o papel das medidas que valorizem a experiência dos trabalhadores sêniores, bem como de medidas que fomentem o trabalho intergeracional. Nessa conjuntura, o reconhecimento das diferenças etárias deve ser visto como uma vantagem consubstanciada na experiência e no conhecimento dos profissionais mais velhos.

O quarto objetivo da pesquisa consistiu em “Identificar os programas de qualificação e treinamento que são disponibilizados pelo referido tribunal de justiça aos servidores com 60+”. Este também foi alcançado, já que o Tribunal disponibiliza programas de qualificação e treinamento para todos os trabalhadores, indiferentemente de idades, custeando palestras e cursos superiores, de modo que empregados sêniores possam atualizar suas habilidades e, conseqüentemente, avançar na carreira. Entretanto, destaca-se que o Tribunal não realiza nenhum programa ou treinamento que considere as diferenças que existem em termos biológicos, fisiológicos e, talvez, até psicológicos de uma pessoa 60+.

Como visto neste estudo, o número de pessoas com 60 anos ou mais está aumentando em todo o mundo mais rapidamente do que qualquer outra faixa etária, porém, via de regra, o sentido simbólico sociocultural conferido ao idoso ainda é preconceituoso. As empresas não assumem uma postura proativa na contratação de profissionais sêniores ou que estão próximos da idade de se aposentar, mesmo que eles possuam atributos positivos como produtividade, confiabilidade, comprometimento e pontualidade, fatores capazes de acarretar o desenvolvimento das organizações.

Assim sendo, além de assegurar a empregabilidade do trabalhador maduro em condições de igualdade de oportunidades e de recursos, reconhecer o envelhecimento como uma conquista

significa produzir mecanismos que aumentem a capacidade da pessoa idosa de contribuir com as organizações e, conseqüentemente, com a sociedade em geral.

Adicionalmente, essa pesquisa levantou questões que podem ser abordadas em novos trabalhos com a temática sobre os desafios do etarismo na administração pública, de modo a aprimorar a ciência na área do conhecimento deste estudo.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das considerações e da contribuição para o avanço da investigação neste domínio, esta dissertação apresenta algumas limitações. Uma delas é a impossibilidade de generalização estatística dos resultados, uma vez que o estudo é de cunho qualitativo, com abrangência local, por meio de entrevistas junto a servidores apenas do Tribunal de Justiça.

Por consequência, admite-se ser necessário investigar as respostas de profissionais lotados em outras regiões do Estado, de modo a identificar possíveis diferenças e/ou similaridades das percepções dos servidores acerca do envelhecimento no contexto organizacional. Além de ampliar para outros órgãos públicos dos poderes executivos e legislativos.

Outra limitação a ser arrazoadada consiste na análise do etarismo na esfera organizacional a partir apenas da perspectiva de servidores mais velhos, de modo que os resultados não podem ser generalizáveis para outras situações. Acreditamos que um estudo que identificasse as atitudes dos gestores em relação a esses servidores poderia abranger a complexidade do fenômeno.

Por último, outra limitação deste estudo refere-se à diversidade etária, tendo em vista que os participantes foram de pequena amplitude entre as idades para oportunizar a comparação entre percepções dos trabalhadores mais novos e mais velhos. Tal fato poderá influenciar a ausência de variação significativa das respostas à entrevista aplicada *in loco* aos servidores 60+ do Tribunal de Justiça.

Neste sentido, recomenda-se diversificar os participantes em futuras investigações para explorar as opiniões, percepções e experiências de servidores de outros locais e características a fim de ampliar a compreensão acerca do tema ora desenvolvido.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Pedro et al. A força de trabalho ‘grisalha’: mitos e estereótipos sobre a contratação de pessoas mais velhas. **New Trends in Qualitative Research**, v. 14, p. e586-e586, 2022.

ALMEIDA, N. N. C.; FERREIRA, M. C. S.; LOBATO, M. P. C. A tipologia da violência contra a pessoa idosa: dados da ouvidoria nacional dos direitos humanos – ONDH, no período de 2021 do município de Abaetetuba/PA. In: **Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais**, 17., 2022, Brasília. Anais [...]. Brasília: CFESS, 2022. Disponível em: <https://www.cfess.org.br/cbas2022/uploads/finais/0000001343.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2024.

AYALON, L. There is nothing new under the sun: Ageism and intergenerational tension in the age of the COVID-19 outbreak. *International Psychogeriatrics*. v.32, n.10, p.1221–24, 2020.

AZEVEDO, Ricardo Oliveira; FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. 2021. A relação entre as gerações x e y e os perfis comportamentais de Ned Herrmann. **Brazilian Journal of Development**, 7(12). Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/40657/pdf>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BATISTA, B. et al. Técnicas de recolha de dados em investigação: Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. **Reflexões em torno de Metodologias de Investigação**: recolha de dados, v. 2, p. 13-36, 2021.

BAE, S.; CHOI, M. (2022). Age and Workplace Ageism: A systematic Review and Meta-Analysis. **Journal of Gerontological Social Work**, 66(6), 724-738. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BERGMAN, Yoav; COHEN-FRIDEL, Sara; SHRIRA, Amit; BODNER, Ehud; PALGI, Yuval. COVID-19 health worries and anxiety symptoms among older adults: the moderating role of ageism. **Published online by Cambridge University Press**. <https://doi.org/10.1017/S1041610220001258>. Acesso em: 17 out. 2024.

BOMFIM, W. C.; SILVA, M. C. DA.; CAMARGOS, M. C. S. Estatuto do Idoso: análise dos fatores associados ao seu conhecimento pela população idosa brasileira. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 27, n. 11, p. 4277–4288, nov. 2022.

BRANDÃO, E. F. da S.; MARTINS, R. B. R.; ROBERTO, J. C. A. R.; ALMEIDA, V. da S. Recursos humanos: um enfoque sobre o fator idade e o mercado de trabalho. **Caderno Pedagógico**, [S.l.], v. 19, n. 1, 2022. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1413>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.921, de 18 de julho de 2019**. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a temática da pessoa idosa. Brasília, DF, Diário Oficial da União, 19 jul. 2019b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9921.htm. Acesso em: 16 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.423, de 22 de julho de 2022.** Altera a Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, para substituir, em toda a Lei, as expressões “idoso” e “idosos” pelas expressões “pessoa idosa” e “pessoas idosas”, respectivamente. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14423.htm#art1. Acesso em: 7 nov. 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2. p. 77-101. 2006.

BRITO, Aureir Alves de; RIBEIRO, Ana Lúcia Ponciano. Preconceito contra idosos: práticas, crenças e formas de superar. **Revista Eventos Pedagógicos**, v. 11, n. 2, p. 369-386, 2020.

BUENO, W.; PIMENTEL, I. **O jornalismo na comunicação organizacional: tendências e desafios.** 28 set. 2022.

CABRAL, Hildeliza Lacerda Tinoco Boechat. A pessoa idosa na perspectiva deste milênio (p. 17-28). In: CABRAL, Hildeliza Lacerda Tinoco Boechat; TEIXEIRA, Fábio Luiz Fully; LÓSS, Juliana da Conceição Sampaio; ISTOE, Rosalee Santos Crespo. **Geriatria e gerontologia: aspectos biopsicossociais**, vol 2. Campos dos Goytacazes-RJ: Encontrografia, 2020.

CALMON, Patrícia Novais. **Direito das famílias e do idoso.** Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2022.

CARMO, D. V. DO. **Inclusão dos servidores públicos do Ministério da Economia na Estratégia de Governo Digital 2020-2023: desafios e oportunidades.** 2 jun. 2023.

CARVALHO, M. I. et al. (2022). **Intergenerationality Programs - Between Children and Older Adults - For Portuguese Population: A Scoping Review.** <https://www.mdpi.com/2039-4403/12/4/81>. Acesso em: 10 dez. 2024.

CAMACHO, Alessandra Conceição Leite Funchal. A violência contra o idoso no contexto pandêmico da Covid-19 na perspectiva da Bioética. **Revista Latino-americana de Bioética**, v. 23, n.2, p.27-40, 2023.

CASTRO, B. R. et al. A expressão do idadismo em tempos de Covid-19: Uma reflexão teórica. **Revista Kairós: Gerontologia**, v. 23, p. 479-497, 2020. Doi: 10.23925/2176-901X.2020v23i0p479-497. Acesso em: 20 out. 2024.

CEBOLA, J. M. M.; SANTOS, N. R.; DIONÍSIO, A. (2023). Worker-related ageism: a systematic review of empirical research. **Ageing & Society**, 43, 1882-1914. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0144686X2100>. Acesso em: 26 mai. 2025.

COIMBRA, A. S.; BADARÓ, A. C. O impacto das crenças de autoeficácia na vida de idosos acima de 60 anos, sob a ótica da terapia cognitivo-comportamental: uma revisão de literatura. **Cadernos De Psicologia**, v. 4, n. 8, p. 536-557, 2023.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. **A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicaseos.** Desenvolve, Revista de Gestão do Unilasalle, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 1-16, 2021.

COSTA, Amanda Pereira da; OSÓRIO, Neila Barbosa. A Intergeracionalidade na Universidade da Maturidade - Palmas – Tocantins. **Revista Humanidades e Inovação v.8, n.42**. Edição Formação de professores em tempos de crises diferentes contextos III 2021. Disponível em: file:///C:/Users/ADM/Downloads/3001-Texto%20do%20artigo-18440-1-10-20210810.pdf. Acesso em: 12 dez. 2024.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DALBEN, T. P. S.; NABUCO, G. T. A importância da competência intercultural para a gestão da diversidade e da diferença cultural em equipes globais. **Políticas Culturais em Revista**, v. 14, n. 1, p. 313-333, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/pcr.v14i1.37807>. Acesso em: 7 dez. 2024.

ESCORSIM, Silvana Maria. O envelhecimento no Brasil: aspectos sociais, políticos e demográficos em análise. **Serviço Social & Sociedade**, p. 427-446, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/KwjLV5fqvw6tWsfWVvczcMn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2024.

FACHINI, T. Medidas Protetivas: o que são, como funcionam e solicitação. PROJURIS, 2021. Disponível em: <https://www.projuris.com.br/blog/medidas-proteti> G1. **Em 50 anos, percentual de idosos mais que dobra no Brasil**. Disponível em: <https://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/04/em-50-anos-percentual-de-idosos-mais-que-dobra-no-brasil.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.

FARIA, Clenilton Martins; THEODÓRIO, Daiany. **Promoção da qualidade de vida da pessoa idosa no serviço de convivência e fortalecimento de vínculos** – SCFV. Editorial Bius.v. 25 n. 19, 2021. Disponível em: <https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/BIUS/article/view/9194>. Acesso em: 20 out. 2024.

FERDMAN, B. M. (2020). **Liderança inclusiva: O fulcro da inclusão**. Liderança Inclusiva, 3-24. Routledge.

FERMENTÃO, Cleide Gomes Aparecida Rodrigues. GOTTEMS, Claudinei Jacob; SILVA, Stela Cavalcanti. Dignidade Humana, direitos da personalidade e o melhor interesse do idoso. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas** (UNIFAFIBE), Bebedouro, SP, v. 10, n. 3, p. 27–54, 2023. DOI: 10.25245/rdsp.v10i3.1128. Disponível em: <https://portal.unifafibe.com.br:443/revista/index.php/direitos-sociais-politicas-pub/article/view/1128>. Acesso em: 11 nov. 2024.

FERNANDES-ELOI, Juliana; SILVA, Angélica Maria de Sousa; SILVA, Josevânia da. Ageismo: Percepção de Pessoas Idosas Usuárias do CRAS. **Revista Subjetividades**, 20(Esp1. Relações Intergrupais: Preconceito e Exclusão Social), e945, 2020.

FERREIRA, M. C.; MORAIS, M. V. D.; PEREIRA, L. A. D.; OLIVEIRA, T. A. D.; BRANDÃO, A. R. (2020). Envelhecimento e trabalho no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 45, p. e8, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572020000100213&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 out. 2024.

FERREIRA, F. A educação intergeracional face ao discurso político do envelhecimento ativo [Internet]. **EccoS Ver, Cient.** 202156:e12820. Disponível em: <https://periodicosuninove.br/eccos/article/view/12820/8811>. Acesso em: 14 abr. 2025.

FOCHEZATTO, A. *et al.* Envelhecimento populacional e financiamento público: análise do Rio Grande do Sul utilizando um modelo multissetorial. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 37, 2020.

FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R. (2021) Transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria: uma prática empreendedora? **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 11(1), 2-23. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n1.47066>. Acesso em: 12 dez. 2024.

FOGAÇA, Maria Cristina Costa Braga Hortelli. **Reflexões sobre o envelhecimento**. São Paulo: LTr Editora Ltda., 2021.

FREITAS, Milena Cristina; GIL, Claudia Aranha. Envelhecimento e trabalho: percepções e vivências de docentes do ensino superior na maturidade. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 6, p. e020018, 2019. DOI: 10.20396/riesup.v6i0.8653008. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8653008>. Acesso em: 18 out. 2024.

GADOTTI, M. L. M.; COLLESI, P. C. O trabalho decente na jurisprudência do Supremo Tribunal Federal. **Revista de Direito do Trabalho e Seguridade Social**. vol. 234. ano 50. p. 57-70. São Paulo: Ed. RT, mar./abr.2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo, S.P.: Atlas, 2021.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; PEREIRA, Marie Françoise Marguerite Winandy Martins. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020.

HANASHIRO, D. M. M. et al. Aprendizagem Intergeracional em Grupos de Trabalho Multigeracionais: Desafios Provenientes de Estereótipos Etários. In: **Encontro da Anpad 44.**, 2020. [On-line]. Anais [...]. [S.l.]: ANPAD, 2020.

HAYES, T.L.; OLTMAN, K.A.; KAYLOR, L.E.; BELGUDRI, A. How leaders can become more committed to diversity management. **Consulting Psychology Journal**, v. 72, n. 4, p. 247-262, 2020.

HELAL, D. H.; NOBREGA, C. V.; LIMA, T. A. P. Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management. **Working with Older People**, [S.l.], v. 25, p. 141-152, 2021.

HUSIC, J. B.; et al. Aging at Work: A Review of Recent Trends and Future Directions. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S.l.], v. 17, n. 20, p. 1-15, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **População**: projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em: 01 out. 2024.

KAI, Flávia Obara; LOURENÇO, Mariane Lemos; FERNANDES, Camilla. **A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 21, n. 3 p.385-424, set-dez., 2020. DOI 10.13058/raep.2020.v21n3.1809. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1809/401>. Acesso em: 18 out. 2024.

KIRTON, G.; GREENE, A. M. (2022). **The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion: A Critical Approach** (5th ed.). Routledge.

KUMASAKA, J. M. V. C.; CRUZ, B. B.; SANTOS, S. M.; CABRAL, A. C. A. Dimensões da inovação social em projeto com foco na melhoria da qualidade de vida de crianças e jovens: estudo de caso na associação nossa casa mãe África. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 90-118, 2020. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/7621/pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

KWONG, Alice Nga Lai; YAN, Elsie Chau Wai. The role of quality of face-to-face intergenerational contact in reducing ageism: the perspectives of young people. **Journal of Intergenerational Relationships**, v. 21, n. 1, p. 136-151, 2023. Disponível em: <https://bitly.com/f5tVoh>. Acesso em: 8 dez. 2024.

LEITE, M. L. et al. Atividade física: a importância dessa prática no envelhecimento. **Revista de Divulgação Científica Sena Aires**, v. 12, n. 1, p. 173-182, 2023.

LEVY, Becca. **A coragem de envelhecer**: A ciência de viver mais e melhor. Rio Grande do Sul. Editora Principium. Livro digital 2022.

LI, Zhiwen *et al.* Gerenciando a diversidade no contexto organizacional chinês: o impacto da gestão da diversidade da força de trabalho no desempenho do trabalho do funcionário. **Fronteiras em Psicologia**, v. 12, p. 733429, 2021.

MACÊDO, L. S. S.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, T. L. Representações sociais da aposentadoria e intenção de continuar trabalhando. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 29, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2017v29145010>. Acesso em: 12 jun. 2025.

MAGALHÃES, Mauro de Oliveira; BRITO, Fernanda de Souza. Ajustamento à aposentadoria: relações com saliência de carreira e realização de carreira. **Psico-USF**, v. 27, p. 143-156, 2022.

MALGORZATA, G. Age Diversity Management: Conceptual and Application Approach. **European Research Studies Journal**, [S.l.], v. 24, n. 5, p. 585-596, 2021.

MALHEIROS, M. B.; ANKLAM, A.; BARCELLOS, J.; CARDOSO, M. N.; SILVA, T. S. Diversidade e inclusão social: estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. **Revista Unifeso – Humanas e Sociais**, v. 6, n. 6, p.38-52, 2020. Disponível em: <https://www.unifeso.edu.br/revista/index.php/revistaunifesohumanasesociais/article/view/2092/919>. Acesso em: 7 dez. 2024.

MANSO, MEG; KIM, BMJ; SILVA, WF; BATICINI B. Ageismo e COVID-19: revisão integrativa. *Research, Society and Development*. v.10, n.11, e274101119233, 2021.

MARQUES, S. *et al.* Determinants of Ageism against Older adults: a Systematic Review. *Inter J Environmental Res Public Health* [Internet]. 2020 [cited 2023 Nov 16];17(7):2560. Doi:

<https://doi.org/10.3390/ijerph17072560> Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7178234/pdf/ijerph-17-02560.pdf>. Acesso em: 18 out. 2024.

MARQUES DOS ANJOS, Jussara Soares *et al.* Impacts of intergenerational educational meetings on adolescents' attitudes about old age. **Educational Gerontology**, v. 48, n. 10, p. 484-495, 2022.

MARTINS, Paulo Fernando de Melo; AGUIAR, Thaís Almeida de. Direitos da pessoa idosa no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Humanidades e Inovação** v.7, n.2 – 2020.

MARTINS, Silva Dayane *et al.* A inserção do idoso no mercado de trabalho como instrumento garantidor da dignidade. **Revista Vianna Sapiens**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 31, 2021. DOI: <https://doi.org/10.31994/rvs.v12i2.786>. Acesso em: 9 dez. 2024.

MATTOS, Renata Lemes de. **Mudanças nas organizações**: etarismo e contratação de profissionais 50+. 2021. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30750/TA_Renata%20Leme%20de%20Mattos_protocolofi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 24 mai. 2025.

MELO, R. H. V. de; AMORIM, K. P. C. O idadismo no contexto do trabalho da Estratégia Saúde da Família: projeção de saberes ao tetragrama dialógico de Morin. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v. 26, p. 1–17, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/interface.220209>. Acesso em: 17 out. 2024.

MELLO, I. G. R.; LOPES, R. G. C.; MANSO, M. E. G.; MORILLA, J. L. Ageismo: inter-relação com resiliência e variáveis relacionadas à capacidade funcional em um grupo de idosos. **Revista Kairós-Gerontologia**. v.24, n.1, p.433-453, 2021.

MENDES, José. Envelhecimento(s), qualidade de vida e bem-estar. In: Matos TNF, organizador. **A Psicologia em suas Diversas Áreas de Atuação 3**. Ponta Grossa, PR: 2020; p. 132–44.

MONTEIRO, A. R.; PAIVA, G. D. Impactos e desafios do Governo Digital para os Recursos Humanos do Setor Público: Impacts and challenges of Digital Government for the Public Sector's Human Resources. **CISTI** (Iberian Conference on Information Systems & Technologies/Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings, n. 16, p. 1–6, jan. 2021.

MORAES, C. L. D. *et al.* Violência contra idosos durante a pandemia de Covid-19 no Brasil: contribuições para seu enfrentamento. **Ciência & Saúde Coletiva**, 2020; 25(Supl. 2): 4177-84.

MREJEN, M.; NUNES, L.; GIACOMIN, K. **Envelhecimento populacional e saúde dos idosos**: O Brasil está preparado?. Estudo Institucional n. 10. São Paulo: Instituto de Estudos para Políticas de Saúde. 2023. Disponível em: [//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ieps.org.br/wp-content/uploads/2023/01/Estudo_Institucional_IEPS_10.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ieps.org.br/wp-content/uploads/2023/01/Estudo_Institucional_IEPS_10.pdf). Acesso em: 8 nov. 2024.

MUSTAFÁ, M. A. S. M. A longevidade Humana: uma conquista que contrasta com as tendências do capitalismo atual. In: **Serviço Social e Gerontologia**: A Proteção da Pessoa Idosa em Tempos de Pandemia. Recife: Ed. UFPE, 2020. p. 226–251. E-book.

NEIVA, S. Diagnóstico do Ageism no Serviço Público Brasileiro: A Necessidade de Combater o Preconceito Projetado para o Futuro do Servidor. **Revista da CGU**, v. 13, n. 23, p. 106–120, 27 maio 2021.

NEVES, Hayanna Bussoletti; SILVEIRA, Sebastião Sérgio da; SIMÃO FILHO, Adalberto. Estatuto do Idoso e a Constituição Federal: uma análise da garantia do direito à dignidade humana como concreção da cidadania. **Revista Paradigma**, Ribeirão Preto/SP, ano XXXV, v. 29, n. 2, p. 130-145, maio/agosto 2020.

OLIVEIRA, Rodrigo Carvalho; COELHO, Rachel Helena. Efeitos das aposentadorias por tempo de contribuição e por idade sobre saúde e bem-estar dos indivíduos no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 37, n. 10, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00084120>. Acesso em: 22 out. 2024.

PERALTA, M. Á. B.; GARCÍA, I. P.; SOTOS, F. E. Políticas públicas de cuidados de larga duración: residencias para mayores, calidad del servicio y atención de calidad. **International Review of Economic Policy** – Revista Internacional de Política Económica, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 76, 2021. Disponível em: <https://ojs.uv.es/index.php/IREP/article/view/21251>. Acesso em: 8 nov. 2024.

PEREIRA, F. A.; GALVÃO, A. M. A comunicação intergeracional no contexto da pós-modernidade. In: **Conferência Científica Internacional de Projetos Educativos para Sêniores**, 6., São Paulo. Livro de actas [...]. São Paulo: Rutis, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/25899/1/A%20COMUNICA%c3%87%c3%83O%20INTERGERACIONAL.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2024.

PERONI, G. G. H. **Envelhecimento e adaptabilidade de carreira**: um estudo no setor público. p. 239, 2021.

PIRES, T. S.; SILVA, L. F.; ROSSANAIS, M. A.; HADDAD, M. C. F.; FIGUEIRA, D. A. M.; COSTA, R. G. (2021). Opinião de gestores sobre trabalhadores mais velhos no contexto organizacional. **Research society and development**, 10(3),1-8. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13114>. Acesso em: 24 mai. 2025.

RABELO, D. F.; SILVA, J. da. Vulnerabilidade em Idosos: saúde, suporte social, chefia e sustento familiar. **Saúde e pesquisa**. V. 4, n. 1, dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/saudpesq/article/view/7823/6883>. Acesso em: 15 nov. 2024.

RAMOS, S. F. S. N. O envelhecimento e a política preventiva na atenção básica em saúde do idoso: acidentes domésticos – dos riscos aos agravos. In: **Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais**, 17., 2022, Brasília. Anais [...]. Brasília: CFESS, 2022. Disponível em: <https://www.cfess.org.br/cbas2022/uploads/finais/0000000172.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2024.

REGO, A.; VITÓRIA, A.; RIBEIRO, T.; RIBEIRO, L.; LOURENÇO-GIL, R.; LEAL, S. Attitudes and HRM decisions toward older workers in Africa: exploring contradictions through an empirical study. **The International Journal of Human Resource Management**, 2020: 594-621.

RIBEIRO, Maria de Nazaré de Souza; SANTO, Fátima Helena do Espírito; DINIZ, Cleisiane Xavier; ARAÚJO, Karla Brandão de; LISBOA, Maressa Gasparoto Lenglobe; SOUZA, Cássia Rozária da Silva. Evidências científicas da prática da violência contra a pessoa idosa: revisão

integrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 34, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/kgjXpP5yQM7FkYMcgNXjwJx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 out. 2024.

RIZVI JAFREE, Sara. *et al.* **The impact of intergenerational learning on quality of life in older populations residing in a public sector old age home: a quasi-experimental study.** Journal of Intergenerational Relationships, v. 21, n. 1, p. 62-88, 2023. Disponível em: <https://bityli.com/y7jruS>. Acesso em: 8 dez. 2024.

ROCHA, M. P.; RIBEIRO, B. C. (2023). Gerontariado: A velhice do século XXI e as transformações no mundo do trabalho. **Revista foco**, 16(10),1-10. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n10-111>. Acesso em: 24 mai. 2025.

RODRIGUES, R. B.; SALLES, A. L. M.; ROCHA, M. S. D.; JUVÊNCIO, D. P.; FERNANDES, C. S. (2020). Discriminação etária no mercado de trabalho: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.45, e8, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572020000100213&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 dez. 2024.

RODRIGUES, A. R. C. S.; RODRIGUES, A. C.; SANTOS PINTO, A. M. G. L. R. Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de trabajadores de mayor edad. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, [S.l.], v. 38, n. 1, p. 59-84, 2020.

RODRIGUES, F. L. DOS S. S. **A geração sênior e o novo paradigma cognitivo e tecnológico.** 26 ago. 2022.

ROVETTA, Isabela Lovatti et al. **Programas e Práticas Intergeracionais: desafios e benefícios para a qualidade de vida.** Disponível em: Revista Eletrônica Acervo Saúde|ISSN 2178-2091.

SABBAG, E. C. P. DE A. **Envelhecimento nas organizações: práticas de diversidade etária como estratégia e inovação.** 22 mar. 2021.

SANFELICE, G. R.; RENNER, J. S. (2020). Qualidade de vida: aproximações conceituais. In: SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. (Org.). **Diversidade cultural e inclusão social.** Novo Hamburgo: Editora Feevale.

SANTANA, L. G. H. et al. Atuação da enfermagem na geriatria: principais cuidados e procedimentos. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 11, n. 13, p. e361111335759-e361111335759, 2022.

SANTOS, Leticia Carvalho dos. Violência contra o idoso: preocupação social. **Revista Multidebates**, v.5, n.1 Palmas - TO, fevereiro de 2021. ISSN: 2594-4568. Disponível em: <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/385/297>. Acesso em: 14 nov. 2024.

SANTOS, José Rui; HENRIQUES, Susana. **Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos.** 2021.

SANTOS, Ronaldo Lima dos. **Sindicatos e ações coletivas: acesso à justiça, jurisdição coletiva e tutela dos interesses difusos, coletivos e individuais homogêneos.** 6. ed. São Paulo: LTr, 2022.

SANTOS, Gabriele Thaís *et al.* A intergeracionalidade no mercado de trabalho: desafios e potencialidades. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 12, p. 505-528, 2022.

SANTOS, Viviane Ribeiro; BATISTA, Nicolly Janine. Benefícios da atividade física para o tratamento da depressão em pessoas idosas. **Caderno Intersaberes**, v. 11, n. 31, p. 126-144, 2022. Disponível em: <https://www.cadernosuninter.com/index.php/intersaberes/article/view/2137>. Acesso em: 7 nov. 2024.

SARAIVA, K. M. P. **Sacudindo a memória**: tempos de tessituras intergeracionais. 1. ed. São Paulo: Portal do Envelhecimento Comunicação, 2022.

SEIDL, Juliana; ALVES, Walter; LITVAK Mórris. **eBook diversidade etária para líderes**. Maturi. 2022. Disponível em <https://conteudo.maturi.com.br/ebookdiversidadeb2b>. Acesso em: 9 dez. 2024.

SILVA, Katia Cilene Correa de Brito et al. Idosos ativos e empoderamento: Relato de experiência sobre as atividades realizadas pelo grupo Trabalho 60+. **Revista Kairós-Gerontologia**, [S. l.], v. 24, p. 5–28, 2021. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/53758>. Acesso em: 21 out. 2024.

SILVA, J. L.; SANTOS, M. C. (2021). A reintegração de trabalhadores maduros no mercado de trabalho: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 22(1), 17-26. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902021000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 5 dez. 2024.

SILVA, Meire Luci et al. **Percepção de técnicos administrativos sobre o processo e Programa de preparação para aposentadoria**. Saúde (Santa Maria), 2022.

SILVA, J. S. S. da. Deficiência, diversidade e diferença: idiosincrasias e divergências conceituais. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v. 38, e36551, 2022. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982022000100146&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 jan. 2024. Acesso em: 10 dez. 2024.

SILVERA, Adam. **O primeiro a morrer no final**. Tradução Carlos César da Silva, João Pedroso. 1. ed. - Rio de Janeiro: Intrínseca, 2022.

SOBRINHO, A. C. D. S.; GOMES, G. A. D. O.; BUENO JÚNIOR, C. R. Developing a Multiprofessional Mobile App to Enhance Health Habits in Older Adults: User-Centered Approach. **JMIR Formative Research**, v. 8, p. e54214, 15 abr. 2024.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. **A Pesquisa Bibliográfica**: Princípios e Fundamentos. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021.

SOUSA, Inês; RAMOS, Sara; CARVALHO, Helena. What could make me stay at work: Retirement transition profiles. **Current Psychology**, p. 1-13, 2021.

SOUSA, I. C.; BALTAZAR, D. (2024). Exigências mentais e prosperidade dos trabalhadores mais velhos: O papel da capacidade para o trabalho. **Revista de administração de empresas**. 64(1),1-22. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020240102>. Acesso em: 24 mai. 2025.

SOUZA, N. C. M. DE; NUNES, A. A evolução da transformação digital no setor público no Brasil, no período de 2000 a 2020. **UNIVERSITAS**, n. 29, 16 nov. 2021.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; DINIZ, A.; MARCONDES, M. M. Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210308>. Acesso em: 18 abr. 2025.

TONELLI, M. J. *et al.* Ageing in Organizations: a view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. **RAUSP Management Journal**, [S.l.], v. 55, n. 2, p. 127-142, 2020.

TORRES, Kellem Raquel Brandão de Oliveira *et al.* Evolução das políticas públicas para a saúde do idoso no contexto do Sistema Único de Saúde. **Revista Physis**. Rio de Janeiro. v. 30, nº 300113/2020. p. 1-22. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1125332>. Acesso em: 8 nov. 2024.

VEJA, E; MORSCH, P. Década do Envelhecimento Saudável nas Américas (2021-2030) – **OPAS/OMS|Organização Pan-Americana da Saúde**. Mais 60 – Estudos Sobre Envelhecimento, 2021; 32(80): 24-35.

VIANA, Lauro Oliveira. **Ageismo na carreira docente**: um estudo com professores da Universidade Federal do Piauí. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24902?locale=pt_BR. Acesso: 21 out. 2024.

VIEIRA, Kelmara Mendes; MATHEIS, Taiane Keila; ROSENBLUM, Tamara Otilia Amaral. Preparação financeira para aposentadoria: análise multidimensional da percepção dos brasileiros. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, p. 1705, 2023.

WALWEI, U.; DELLER, J. Labour Market Participation of Older Workers: Drivers and Obstacles. **Intereconomics: Review of European Economic Policy**, Springer; ZBW – Leibniz Information Centre for Economics; Centre for European Policy Studies (CEPS), v. 56, n. 6, p. 341-347, 2021.

WINANDY, Fran. **Etarismo**: Um Novo Nome Para Um Velho Preconceito. São Paulo. Editora Adelante. 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Global report on ageism, 2021**.

Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240016866>. Acesso em: 15 out. 2024.

YAEGASHI, J. G.; NADER, M.; OTERO, C. S. **O envelhecimento como direito da personalidade e a necessidade de políticas públicas para sua efetivação**. Anais do 2º Encontro Científico de Alunos e Egressos do Mestrado e Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas, 17 a 18 nov., Maringá, PR. UNICESUMAR, 2022. p. 74-92. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1ocGM56J7ON77V8tBol3gJyC1JOMqZQOb/view>. Acesso em: 23 set. 2024.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto de Pesquisa: **DESAFIOS DO ETARISMO NA VISÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS 60+: O combate ao preconceito e a valorização da diversidade etária**

Pesquisador Responsável: Marta Maria Urcino dos Santos Milhomens

Email: martynha00@yahoo.com.br

Professora orientadora: Profa. Dra. Patricia Kinast De Camillis

Email: patricia.camillis@unialfa.com.br

Nome do participante: _____

Data da entrevista: _____

Você está sendo convidado para participar do Projeto de pesquisa intitulado de _____ de responsabilidade da pesquisadora _____--.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecida sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra da pesquisadora responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. A pesquisa tem por finalidade:

_____ e compõe o trabalho final de dissertação do Mestrado Profissional em Administração da Unialfa/GO.

2. A participação nesta pesquisa consistirá em responder um roteiro de entrevista semiestruturado, presencialmente ou online, com encontro previamente agendado, com perguntas abertas e fechadas sobre a temática _____.

3. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

4. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade. Se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, a qualquer momento.

5. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins acadêmicos, sendo os resultados, após análises, publicados em formato de relatório de pesquisa de maneira unificada.

Eu, _____, RG nº _____ declaro ter sido informado e concordo em ser participante do Projeto de Pesquisa acima descrito.

Cidade, _____ de _____ de 20____.

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador