

AGEÍSMO E RELAÇÕES INTERGERACIONAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

Nícolas Marques Fernandes Paiva¹
Érica Maria Calíope Sobreira²
Tereza Cristina Batista de Lima³

resumo

Ageísmo caracteriza-se por meio de estereótipos, preconceito, ou discriminação contra pessoas em virtude da idade, podendo ser representado por ações negativas em direção a um determinado indivíduo ou grupo etário. O estudo objetiva identificar percepções e atitudes de ageísmo em uma organização do setor público. Realizou-se uma pesquisa com 156 funcionários (docentes e técnicos administrativos) de uma Universidade Pública. Na análise dos dados,

1 Graduado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (2017) e em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela Universidade de Fortaleza (2012). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (PPAC/UFC), com foco na linha de pesquisa Organizações, Estratégia e Sustentabilidade. E-mail: nicolasmipaiva@gmail.com.

2 Graduada em Administração pela Universidade Federal do Ceará (2017). Mestra em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (PPAC/UFC), com foco na linha de pesquisa Organizações, Estratégia e Sustentabilidade. Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná. E-mail: erica.mcs21@gmail.com.

3 Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (1990). Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da UFC. E-mail: tcblima@uol.com.br.

utilizaram-se técnicas de Análise Fatorial Exploratória, Análise de *Cluster* e Regressão Linear Múltipla. Além de uma postura de inclusão e de um relacionamento intergeracional saudável, indícios de ageísmo foram identificados. Ademais, foram identificados *clusters* de trabalhadores para a organização estudada. Identificou-se o maior nível em relação à pressão para demissão e/ou aposentadoria, além dos mais jovens, com renda mais elevada, estarem preocupados com as consequências inerentes a essa questão (*cluster* 1). Docentes com pouco tempo de serviço tendem a identificar comportamentos preconceituosos; técnicos administrativos são propensos a perceber atitudes discriminatórias de outras gerações (*cluster* 2). O terceiro grupo contou com mulheres (64%) em sua maioria, funcionários entre 36 e 46 anos, técnicos administrativos (69%) e aqueles que apresentavam um tempo de serviço entre sete e 15 anos (48%) na universidade (*cluster* 3). Não foram identificados achados de perfil associados aos fatores obtidos neste *cluster*, uma vez que este não apresentou significância estatística em nenhuma das variáveis explicativas. A propensão à inclusão de indivíduos de outras gerações e à valorização da comunicação pelos docentes com mais tempo de serviço foi marcante (*cluster* 4). Esta pesquisa empírica estende a literatura sobre ageísmo no Brasil ao associar a temática com a noção de relações intergeracionais no local de trabalho, além de trazer a investigação para o contexto de organizações do setor público. Como implicações, a identificação de ageísmo pode aproximar indivíduos de diferentes gerações, propiciando relacionamento mais construtivo entre gerações, maior diversidade geracional e melhores resultados para organizações do setor público, como é o caso deste estudo.

palavras-chave

Ageísmo. Relações Intergeracionais. Local de Trabalho. Organizações. Setor Público.

1 Introdução

Assim como o racismo e o sexismo, o ageísmo muitas vezes se traduz em discriminação no local de trabalho, minando a eficácia organizacional (JONES *et al.*, 2017). Ayalon e Tesch-Römer (2017) o definem como estereótipos, preconceito, ou discriminação contra pessoas em virtude da idade, baseado na atribuição de características, sentimentos ou ações negativas. Portanto, o

ageísmo é constituído por três componentes: um cognitivo, um afetivo e um comportamental, os quais são manifestados por meio de estereótipos, preconceito e discriminação, respectivamente (STYPIŃSKA; NIKANDER, 2018).

As manifestações do ageísmo no local de trabalho são diversas, desde as formas sutis de preconceito, por meio de piadas ou comentários desagradáveis relacionados à idade (STYPIŃSKA; TUREK, 2017), até decisões de contratação ou demissão de funcionários (FURUNES; MYKLETUN, 2010). O fenômeno é direcionado tanto a grupos de adultos mais velhos como de adultos jovens (RUDOLPH; ZACHER, 2015), visto que pode ocorrer em relação a indivíduos de qualquer idade (AYALON; TESCH-RÖMER, 2017). No entanto, os estudos desenvolvidos sobre o tema focam nos seus efeitos em pessoas mais velhas (SWIFT *et al.*, 2017).

Nessa perspectiva, a expansão das pesquisas inicialmente conduzidas na América do Norte e na Europa passou a incluir países como o Brasil (LEVY; MACDONALD, 2016). Algumas pesquisas analisaram o ageísmo a partir do estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecetes (LOTH; SILVEIRA, 2014), enquanto outras focaram em aspectos relativos à aposentadoria de servidores de uma instituição pública do Estado de Pernambuco (SILVA; HELAL, 2017), ou na análise dos significados da velhice para acadêmicos da Universidade Estadual de Santa Cruz, sob o olhar multidisciplinar de cursos de Enfermagem, Pedagogia e Direito (FERREIRA *et al.*, 2018). Ainda, foram investigadas a percepção dos gestores brasileiros sobre os Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPA) nas organizações (FRANÇA, 2014) e a percepção de ageísmo contra trabalhadores mais velhos com o intuito de elaborar uma escala no contexto organizacional (FRANÇA *et al.*, 2017).

A ênfase dada ao envelhecimento, principalmente associada às atitudes negativas diante desse processo (SIQUEIRA-BRITO; FRANÇA; VALENTINI, 2016; SOUSA *et al.*, 2014), confere ao estudo do fenômeno um caráter de sub investigação, por ainda serem escassos os que se aprofundam nas dinâmicas intergeracionais, incluindo todas as faixas etárias (KING; BRYANT, 2016), algo já apontado por North e Fiske (2012). Assim, os prejuízos associados ao ageísmo podem ser minimizados caso seja dada maior atenção às diferenças intergeracionais dentro da organização (THOMAS *et al.*, 2014), implicando uma orientação para ativação de relacionamentos entre diferentes gerações no local de trabalho (SÁNCHEZ; SÁEZ; PINAZO, 2010).

Segundo Kaplan, Sanchez e Hoffman (2017), o perfil multi-geracional da força de trabalho propicia abordar o local de trabalho através de lentes intergeracionais, e, com isso, reconhecer semelhanças e diferenças entre elas, capazes de enriquecer a diversidade organizacional e reduzir os casos de ageísmo.

Ainda nessa abordagem, poucos são os estudos realizados com funcionários do Setor Público (SMITH *et al.*, 2019), pois a maioria se concentra em trabalhadores de Serviço Social, ou em estudantes de Medicina e Enfermagem (LEVY; MACDONALD, 2016), evidenciando uma lacuna de pesquisa a ser explorada.

Com base no exposto, o objetivo geral deste estudo é identificar percepções e atitudes sobre o ageísmo em uma organização do setor público.

2 Ageísmo

Ao longo dos anos, o termo ageísmo apresentou diferentes conceitos. Pode ser definido como um preconceito entre grupos etários distintos (BUTLER, 1969) ou, de forma abrangente, como o preconceito ou a discriminação contra ou a favor de qualquer faixa etária, independente de serem adultos jovens ou velhos (PALMORE, 1999; RUDOLPH; ZACHER, 2015). Para outros autores, ainda pode ser chamado de Idadismo (ou Etarismo) (BUTLER, 1980; SOUSA *et al.*, 2014), que se manifesta na forma de preconceito geracional (FERREIRA-ALVES; FERREIRA NOVO, 2006) subjacente a percepções estereotipadas, sentimentos de preconceito e modos de tratamento discriminatórios (PALMORE, 1999).

O ageísmo é empregado na forma de perceber e de se relacionar com pessoas de diferentes idades, seja nos níveis micro (comportamento individual), meso (grupos e organizações) ou macro (relativo aos valores culturais ou sociais) (AYALON; TESCH-RÖMER, 2018). Porém muitas vezes é inconsciente, isto significa, sem a intenção de prejudicar seu alvo, visto que ocorre sem o conhecimento de percepções e comportamentos antiquados (LEVY; BANAJI, 2002).

Nas organizações, está associado à percepção de diferentes gerações coexistindo em um mesmo local de trabalho (NAEGELE; DE TAVERNIER; HESS, 2018). A confluência de múltiplas perspectivas, experiências e formas de comunicação distintas acabam por criar estereótipos, baseados na idade, que podem prejudicar as relações no trabalho (BAL *et al.*, 2011; RUDOLPH; ZACHER, 2015). Aqui, os estereótipos e a discriminação são observados tanto na tendência de contratar ou promover candidatos mais jovens, em detrimento dos mais velhos igualmente qualificados, tal qual na percepção de funcionários mais jovens como menos confiáveis, negligenciando-os em uma possível contratação ou promoção (ABRAMS *et al.*, 2011; BAL *et al.*, 2011).

Assim como em relação aos funcionários mais velhos, empregados mais jovens também podem ser estereotipados, caracterizando-se como um grupo menosprezado, que sofre preconceitos associados à falta de competência (NORTH; FISKE, 2012; LIMA; CARVALHO-NETO; TANURE, 2012). McMullin

e Marshall (2001) relatam que, em relação aos trabalhadores mais jovens, os colaboradores mais velhos se distinguem como agentes mais experientes, comprometidos, responsáveis e que cometem menos erros, porém se depreendem como menos poderosos e produtivos. Já os trabalhadores jovens, geralmente vistos como mais flexíveis, habilidosos e abertos às novas tecnologias (NAEGELE; DE TAVERNIER; HESS, 2018; VAN DALEN; HENKENS; SCHIPPERS, 2010), podem perceber aqueles de maior idade como mais resistentes às mudanças, ligando-os às práticas de gestão ultrapassadas (LIMA; CARVALHO-NETO; TANURE, 2012).

O ageísmo pode conduzir a mal-entendidos, acarretando danos às pessoas e às organizações (KING; BRYANT, 2016). Percepções da discriminação por idade podem ser amplificadas por meio de interações com colegas e supervisores, que fomentem a prevalência desse preconceito (NAEGELE; DE TAVERNIER; HESS, 2018), prejudicando, em especial, adultos mais velhos (LEVY; SLADE; GILL, 2006). Pesquisas como as de Thorsen *et al.* (2012) e de Schermuly, Deller e Büsch (2014) apontam que a presença de estereótipos e de discriminação no local de trabalho pode exercer influência sobre a produtividade desses funcionários, suas intenções de aposentadoria, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

Embora exista uma gama de fatores negativos associados ao ageísmo, é importante ressaltar que a diversidade geracional e as políticas intergeracionais podem, por meio da aproximação entre as pessoas de estágios da vida distintos, refinar alguns aspectos organizacionais (LOTH; SILVEIRA, 2014), como a produtividade, a criatividade (VAN KNIPPENBERG; SCHIPPERS, 2007) e a diversificação de conhecimento (KING; BRYANT, 2016).

Dentro dessa discussão, caso uma determinada organização queira minimizar os prejuízos inerentes ao preconceito com a idade, deve ser atribuída atenção especial à dinâmica intergeracional existente entre seus funcionários (KING; BRYANT, 2016; LYONS; KURON, 2014). Assim, além de incitar a discussão sobre ageísmo, este estudo apresenta na seção a seguir *insights* sobre as relações intergeracionais no local de trabalho.

3 Relações intergeracionais no local de trabalho

O envelhecimento global das sociedades proporcionou algumas mudanças no mercado de trabalho, incluindo o fato de várias gerações passarem a trabalhar juntas, o que parece ter conduzido ao aumento da atenção em relação às questões geracionais no ambiente de trabalho (PERRY; HANVONGSE;

CASOINIC, 2013). Kriegel (2016) assevera que, em um ambiente de trabalho composto por *baby boomers*, geração X e *millennials*, o foco não deve ser a idade, pois mais importante do que ela, são as dinâmicas interpessoais entre as gerações. Para a autora, essa discriminação está escondida nas diferenças geracionais.

Höpflinger (2009, p. 21) considera que o conceito “intergeracional” trata das relações entre gerações, designando “processos recíprocos de orientação, influência, intercâmbio e aprendizagem entre os membros de duas ou mais gerações (relações intergeracionais), ou entre membros da mesma geração (relações intrageracionais)”. Portanto, a ênfase desloca-se da “geração” para o “relacionamento entre gerações”, pois o relacionamento (inter) importa mais do que o sujeito (geração), ou seja, a essência está no que ocorre entre os indivíduos (SÁNCHEZ; SÁEZ; PINAZO, 2010) em termos de cooperação, interação ou troca entre gerações (KAPLAN; SANCHEZ; HOFFMAN, 2017).

As relações intergeracionais são multidimensionais, apresentando-se de três formas conforme Lüscher *et al.* (2016): (i) conflito intergeracional, segundo a crença de que diferenças entre gerações, impreterivelmente, produzem conflitos intrínsecos à tais relacionamentos; (ii) solidariedade intergeracional, na visão de que esta é uma expressão de confiança partilhada pelos membros de diferentes gerações; e (iii) ambivalência intergeracional, relações que, ao mesmo tempo, expressam atitudes e comportamentos de conflito e solidariedade.

Uma quarta forma é apontada por Veingerl Čič e Šarotar Žižek (2017): a cooperação intergeracional, que possibilita uma maior integração entre as diferentes gerações de funcionários. O seu gerenciamento busca combinar a experiência das gerações mais velhas com a obtenção de funcionários jovens talentosos. Isso ajuda a reduzir conflitos, eliminar estereótipos geracionais negativos, aumentar a solidariedade, melhorar transferência de conhecimento e incentivar a aprendizagem entre gerações, além de criar um clima de trabalho mais amigável (NORTH; FISKE, 2016; ROPES, 2013; VEINGERL ČIČ; ŠAROTAR ŽIŽEK, 2017).

Flipping (2015, p. 37) recomenda “abraçar a riqueza das interações [intergeracionais] que podem beneficiar todos os indivíduos e a organização”. Entretanto, o não reconhecimento dessas diferenças pode conduzir a conflitos intergeracionais, falhas de comunicação, redução da produtividade e do bem-estar dos trabalhadores (BECTON; WALKER; JONES-FARMER, 2014). North e Fiske (2012) afirmam que essas tensões constituem a raiz do ageísmo e que os grupos de trabalhadores mais jovens podem ser esteotipados semelhantemente aos grupos mais velhos. Tais diferenças existentes entre funcionários de gerações distintas torna pertinente a questão do clima intergeracional, pois este é capaz de afetar as percepções e determinar o nível de ageísmo no local de trabalho (NAEGELE; DE TAVERNIER; HESS, 2018).

Na visão de Boehm, Kunze e Bruch (2013, p. 671), um clima que dificulta a manifestação do ageísmo se dá na forma de “[...] percepções compartilhadas dos membros organizacionais sobre o tratamento justo e não discriminatório de funcionários de todas as faixas etárias em relação a todas as práticas organizacionais, políticas, procedimentos e recompensas”.

Nesse sentido, o clima intergeracional de uma organização está associado com as percepções e as atitudes existentes entre funcionários de idades distintas entre si.

4 Método

A presente pesquisa se caracterizou como quantitativa, pois utilizou procedimentos estatísticos em sua análise, quantificando dados passíveis de generalização (MALHOTRA, 2006). Foi do tipo descritiva e exploratória, uma vez que buscou descrever características acerca do evento analisado (GIL, 2010). Além disso, enquadrou-se na técnica de estudo de caso ao utilizar uma Universidade Pública como organização base para a aplicação do instrumento de coleta.

King e Bryant (2016) desenvolveram e validaram uma escala para mensurar o clima intergeracional no local de trabalho, adotada para esta pesquisa como instrumento de coleta de dados. Nesse sentido, a Escala do Clima Intergeneracional do Ambiente de Trabalho (ECIAT) (*Workplace Intergenerational Climate Scale – WICS*) (KING; BRYANT, 2016) avalia as atitudes em relação às diferentes gerações por meio de cinco subescalas inter-relacionadas: (1) falta de estereótipos geracionais; (2) afeto intergeracional positivo; (3) contato intergeracional; (4) inclusão geracional no local de trabalho; (5) e retenção intergeracional no local de trabalho. Vale ressaltar que tal escala está alinhada com o conceito de ageísmo proposto por Palmore (1999), ou seja, preconceito baseado na idade, relacionado a qualquer faixa etária, o que conferiu adequação ao objetivo deste trabalho: identificar percepções e atitudes sobre ageísmo entre os funcionários de uma organização, independentemente de suas idades.

A amostra foi composta por servidores docentes e técnico-administrativos desta instituição. Servidores ativos receberam um convite por e-mail para participação na pesquisa, no âmbito da própria instituição. A partir de cada convite, cada potencial participante poderia escolher responder ou não ao questionário. O questionário foi do tipo estruturado, desenvolvido na plataforma *GoogleDocs* e aplicado *on-line* durante o segundo semestre de 2018. Um

total de 156 respostas foram obtidas e consideradas válidas em sua completude para análise.

O trabalho não foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, embora seja eticamente adequado, uma vez que se justifica pelo método científico e instrumento de coleta empregados a priori. Isso significa que o método quantitativo e o questionário adotado para este estudo já haviam sido previamente desenvolvidos, validados e utilizados por outros autores, a saber King e Bryant (2016). Ademais, os respondentes foram convidados a participar por e-mail, os quais foram enviados dentro da própria instituição após a sua autorização verbal junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

A estrutura do questionário, composta pela escala ECIAT (20 itens), a qual foi disposta em cinco subescalas inter-relacionadas, e pelo perfil dos respondentes (seis questões), bem como os procedimentos estatísticos adotados para a análise estão evidenciados na Tabela 1.

Tabela 1 – Estrutura do questionário e procedimentos estatísticos adotados

	Falta de Estereótipos Geracionais;
Escala do Clima Intergeracional do Ambiente de Trabalho (ECIAT) (KING; BRYANT, 2016).	Afeto Intergeracional Positivo; Contato Intergeracional; Inclusão Geracional no Local de Trabalho; Retenção Intergeracional no Local de Trabalho.
Perfil sociodemográfico	Sexo; idade; escolaridade; renda; tipo de servidor e tempo de serviço.
Procedimentos estatísticos	Testes alfa de Cronbach, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett; Análise Fatorial Exploratória (AFE); Análise de <i>cluster</i> e Regressão linear múltipla.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As respostas foram contabilizadas por meio de escala *Likert* de cinco pontos (de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente), ou mediante escala de frequência (de 1=nunca a 5=sempre). Os *softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 25.0* e *Stata/SE 13.0* foram utilizados na análise de dados, por meio de análises descritivas e procedimentos estatísticos que envolveram:

a) testes alfa de Cronbach, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett; b) análise fatorial exploratória (AFE), análise de *cluster* e regressão linear múltipla. Estes serão apresentados na seção subsequente em conjunto com os resultados deste estudo.

5 Resultados

5.1 Perfil dos participantes

De um total de 156 participantes da pesquisa, 60% foram mulheres e 40% homens. Em geral, a faixa etária se concentrou entre 31 e 50 anos (60%), com nível superior ou níveis mais altos de escolaridade. Quanto aos cargos desempenhados na instituição, 110 técnicos administrativos (71%) e 46 docentes (29%).

5.2 Procedimentos estatísticos

5.2.1 Análise Fatorial Exploratória

Para validar a escala proposta por King e Bryant (2016) junto à amostra, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória com 20 variáveis, dispostas em cinco dimensões. O alfa de Cronbach, cujos valores aceitáveis devem ser de pelo menos 0,6, foi utilizado para testar a consistência interna da escala (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009). Após a verificação dos valores, testes KMO (0,75) e de Esfericidade de Bartlett (0,000) foram realizados. Apesar dos testes apresentarem relevância significativa, uma variável apresentou carga fatorial $\leq 0,5$, sendo excluída. Duas das seis dimensões continham apenas duas variáveis, violando o juízo de que um fator deve ser composto por, pelo menos, três itens (COMREY, 1988).

Após a exclusão dessas variáveis, a nova AFE apresentou KMO=0,75 e teste de Bartlett de 0,000. As variáveis foram agrupadas em 4 dimensões, com variância total explicada de 64,49%. Os itens foram agrupados em fatores, com base na sua maior carga fatorial (Tabela 2), a saber: i) Fator 1 segundo a dimensão “Contato Intergeracional” (4 itens); ii) Fator 2 segundo a dimensão “Falta de Estereótipos Geracionais” (5 itens); iii) Fator 3 segundo a dimensão “Retenção Intergeracional no Local de Trabalho” (3 itens); iv) e Fator 4 segundo a dimensão “Inclusão Geracional no Local de Trabalho” (3 itens).

Tabela 2 – Fatores e variáveis extraídos da Escala do Clima Intergeracional do Ambiente de Trabalho

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Contato Intergeracional ($\alpha = 0,841$)				
Com que frequência você tem conversas com colegas de trabalho de gerações diferentes da sua?	0,806			
Com que frequência você tem conversas com colegas de trabalho, de uma geração diferente da sua, sobre outros assuntos além de trabalho?	0,885			
Com que frequência você conversa com colegas de trabalho, de uma geração diferente da sua, sobre sua vida pessoal?	0,814			
Com que frequência você faz refeições com colegas de trabalho, de uma geração diferente da sua, durante a jornada de trabalho?	0,735			
Falta de Estereótipos Geracionais ($\alpha = 0,733$)				
Colegas de trabalho de uma geração diferente da minha não estão interessados em fazer amizade com pessoas de outras gerações		0,681		
Colegas de trabalho de uma geração diferente da minha reclamam mais do que colegas de trabalho da minha idade		0,762		
Colegas de trabalho de uma geração diferente da minha costumam falar sobre coisas que não me interessam		0,769		
Colegas de trabalho de uma geração diferente da minha tendem a trabalhar de forma diferente do que os colegas de trabalho da minha idade		0,644		
As pessoas trabalham melhor quando trabalham com outras que têm a sua mesma idade		0,555		
Retenção Intergeracional no Local de Trabalho ($\alpha = 0,727$)				
Meus colegas de trabalho fazem colegas mais sentirem que deveriam se aposentar.			0,656	
Eu sinto a pressão de trabalhadores mais jovens para me demitir (aposentar).			0,851	
Eu sinto a pressão de trabalhadores mais velhos para me demitir (aposentar).			0,868	

Inclusão Geracional no Local de Trabalho ($\alpha = 0,749$)

Eu acredito que meu ambiente de trabalho é saudável para pessoas de todas as idades.	0,733
Trabalhadores de todas as idades são respeitados no meu local de trabalho.	0,788
Eu sou capaz de me comunicar efetivamente com trabalhadores de diferentes gerações.	0,801

Nota: Método de Extração de Componentes Principais, com Rotação Varimax.

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de indicar qual dos 4 fatores apresentou uma maior influência sobre a amostra, foi realizado uma padronização dos escores fatoriais para a obtenção de valores entre 0 e 1. A partir dos escores padronizados, foram calculadas as médias para cada fator extraído da AFE e, em seguida, estes foram ordenados de acordo com as médias fatoriais padronizadas (Tabela 3).

Tabela 3 – Classificação dos fatores

Classificação	Fatores	Média dos escores fatoriais padronizados
1º	Inclusão Geracional no Local de Trabalho	0,81
2º	Contato Intergeracional	0,62
3º	Falta de Estereótipos Geracionais	0,44
4º	Retenção Intergeracional no Local de Trabalho	0,26

Fonte: Dados da pesquisa.

Mediante classificação, as dimensões “Inclusão Geracional no Local de Trabalho” e “Contato Intergeracional” foram as mais relevantes. Nesse sentido, a amostra indicou que o ambiente institucional analisado é propício para um relacionamento intergeracional saudável. No entanto, apesar dos resultados terem evidenciado um ambiente laboral favorável às diferenças geracionais, foi possível observar a presença de ageísmo entre a amostra estudada por meio dos fatores “Falta de Estereótipos Geracionais” e “Retenção Intergeracional no Local de Trabalho” (KING; BRYANT, 2016). Tais achados serão detalhados na seção de discussão.

5.2.2 Análise de cluster e regressão linear múltipla

A fim de estratificar a amostra, foi realizada uma análise de *cluster* também conhecida como de análise de conglomerados. Essa técnica representa um método “estatístico de interdependência que permite agrupar casos ou variáveis em grupos homogêneos em função do grau de similaridades entre os indivíduos, a partir de variáveis predeterminadas” (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 195). Após esse procedimento, foi realizada uma regressão linear múltipla para observar quais características de perfil foram mais explicativas na formação dos fatores.

Tabela 4 – Perfis de trabalhadores

Cluster	Perfil demográfico	Principais achados
1	Mulheres (63%); Homens (37%) (n=62) Idade: até 36 anos Ensino Superior (27%); Especialização (34%) Renda: entre R\$ 1.327,00 e R\$ 7.962,00 (88%) Técnicos administrativos (82%) Tempo de Serviço: até 3 anos (48%); entre 3 e 7 anos (42%)	- Grupo com o maior nível em relação à pressão para demissão e/ou aposentadoria. - Propensão de docentes e pessoas com tempo de serviço de 3 a 7 anos a identificar comportamentos preconceituosos. - Indivíduos mais jovens e de renda mais elevada são mais preocupados com as consequências relacionadas aos aspectos de retenção intergeracional no local de trabalho.
2	Mulheres (54%); Homens (46%) (n=39) Idade: entre 48 e 59 anos Nível de pós-graduação strito senso (62%) Renda: entre R\$ 3.981,00 e R\$ 7.962,00 (56%) Técnicos administrativos (62%) Tempo de Serviço: mais de 20 anos (56%)	- Grupo onde foram identificados princípios relacionados à discriminação geracional em termos de distinção na realização de tarefas e à forma como as pessoas encaram as suas rotinas de trabalho. - Técnicos administrativos são mais sujeitos a perceber as atitudes discriminatórias das outras gerações.

Cluster	Perfil demográfico	Principais achados
3	Mulheres (64%); Homens (38%) (n=42) Idade: entre 36 e 46 anos Escolaridade com distorções pouco relevantes Renda: entre R\$ 3.981,00 e R\$ 7.962,00 (86%) Técnicos administrativos (69%) Tempo de Serviço: entre 7 e 15 anos (48%)	- Não apresentou significância estatística em nenhuma das variáveis explicativas.
4	Mulheres (54%); Homens (46%) (n=13) Idade: entre 59 e 69 anos Doutorado e Pós-Doutorado (54%) Renda: acima de R\$ 16.648,00 (31%) Docentes (54%) Tempo de Serviço: mais de 20 anos (85%)	- Grupo mais propenso à inclusão de indivíduos de outras gerações. - Apresenta indivíduos com faixa etária elevada e com menor predisposição a se sentir pressionado por funcionários mais jovens para se aposentar e/ou se demitir. - Seus representantes valorizam a comunicação no local de trabalho (e.g., conversas com colegas de diferentes gerações sobre temas relacionados ao trabalho e à vida rotineira).

Nota: nº total=156 respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

A estratificação ocorreu através do método de agrupamento “ligação entre grupos”, com medida de distância “euclidiana quadrática”. Mediante observação e testes realizados no *software*, verificou-se a segmentação em quatro grupos como a preferível, cada um com um perfil relacionado aos fatores obtidos para a amostra pesquisada (Tabela 4).

De acordo com a Tabela 4, foram identificados quatro grupos (*clusters*) de perfis de trabalhadores para a organização do setor público estudada em relação ao ageísmo e relações intergeracionais no ambiente de trabalho.

O primeiro grupo, com idade de até 36 anos foi, em geral, formado por técnicos administrativos (82%), com ensino superior (27%) ou especialização (34%), cujo tempo de serviço se concentra em períodos de até três anos (48%) ou entre três e sete anos (42%). Este grupo, constituído em sua maioria por mulheres (63%), apresentou o maior nível em relação à pressão para demissão e/ou aposentadoria. Verificou-se que o cargo (docente) e o tempo de serviço (de três a sete anos) foram significativamente relevantes sobre o fator “Falta de

Estereótipos Geracionais”, indicando a propensão desses indivíduos a identificar comportamentos preconceituosos. Houve significância estatística da idade e renda sobre “Retenção Intergeracional no Local de Trabalho”, sugerindo que aqueles mais jovens e de renda mais elevada são mais preocupados com as consequências inerentes a essa dimensão.

Em geral, o segundo grupo foi, embora em menor porcentagem do que o primeiro, também constituído por mulheres (54%) e técnicos administrativos (62%). No entanto, aqui predominaram trabalhadores mais velhos do que aqueles classificados no primeiro *cluster*, a saber, entre 48 e 59 anos. Além disso, estes apresentaram maior nível de escolaridade, com pós-graduação *stricto sensu* (62%), e tempo de serviço na instituição com mais de 20 anos (56%). Entre os achados, princípios relacionados à discriminação geracional foram identificados neste grupo. Nesse sentido, foram reforçadas ideias associadas à distinção na realização de tarefas e à forma como as pessoas encaram as suas rotinas de trabalho. Pela regressão, indivíduos que exercem a função de técnicos administrativos são mais sujeitos a perceber as atitudes discriminatórias das outras gerações.

O terceiro grupo contou com mulheres (64%) em sua maioria, de modo similar ao primeiro e segundo. Foi formado por funcionários entre 36 e 46 anos, técnicos administrativos (69%) e aqueles que apresentavam um tempo de serviço entre sete e 15 anos (48%) na universidade. Não foram identificados achados de perfil associados aos fatores obtidos neste *cluster*, uma vez que este não apresentou significância estatística em nenhuma das variáveis explicativas.

Por fim, o quarto grupo. Assim como os anteriores foi, em geral, constituído por mulheres (54%). A faixa de etária deste foi entre 59 e 69 anos, superando o primeiro *cluster* em termos de trabalhadores mais velhos. Ademais, juntamente com o primeiro, foi o único grupo a apresentar funcionários com mais de 20 anos (85%) de tempo de serviço na instituição. Este grupo se destacou por ser o único a ser formado em maior número por docentes (54%), dentre os quatros *clusters* identificados na pesquisa. Aqui, os indivíduos também apresentaram o maior nível de escolaridade *stricto sensu*, com doutorado e pós-doutorado (54%). Como achado, verificou-se que este grupo estava mais propenso à inclusão de indivíduos de outras gerações. Também conta com trabalhadores com faixa etária elevada e com menor predisposição a se sentirem pressionados por funcionários mais jovens para se aposentarem e/ou se demitirem. A regressão apontou que seus representantes costumam conversar com colegas de diferentes gerações, tanto assuntos relacionados a trabalho, quanto questões inerentes à vida rotineira, valorizando a comunicação no local de trabalho.

Para identificar percepções e atitudes sobre ageísmo na organização do setor público estudada, foi utilizada a escala de King e Bryant (2016) sobre Clima Intergeracional do Ambiente de Trabalho. Conforme sinalizado pelos fatores mais relevantes nos resultados — “Inclusão Geracional no Local de Trabalho” e “Contato Intergeracional” — o ambiente institucional analisado foi considerado favorável para um relacionamento intergeracional saudável, distanciando-se de alguns princípios relativos ao ageísmo. Essa realidade refina alguns aspectos organizacionais, como produtividade, criatividade e diversificação de conhecimento, sendo relevante para o sucesso da organização e bem-estar dos funcionários (KING; BRYANT, 2016; LOTH; SILVEIRA, 2014; VAN KNIPPENBERG; SCHIPPERS, 2007).

Concernente ao fator mais expressivo, este foi composto por variáveis que incitam a existência de um ambiente de trabalho saudável para todas as gerações, por meio da difusão de sentimentos de respeito e da importância de uma boa comunicação entre funcionários, independente de sua geração. Tal resultado confirma que as dinâmicas interpessoais, o relacionamento, a cooperação e as trocas são mais importantes do que a diferença entre as idades e o sujeito em si (KAPLAN; SANCHEZ; HOFFMAN, 2017; KRIEGEL, 2016; SÁNCHEZ; SÁEZ; PINAZO, 2010), podendo beneficiar funcionários e a organização (FLIPPING, 2015). Nesse âmbito de transição de conhecimento e aceitação mútua, funcionários mais velhos são percebidos como detentores de maior conhecimento, lealdade e compromisso com a instituição; já os mais jovens são percebidos como mais flexíveis e abertos a novos aprendizados (NAEGELE; DE TAVERNIER; HESS, 2018; VAN DALEN; HENKENS; SCHIPPERS, 2010).

Na segunda colocação, o “Contato Intergeracional” (KING; BRYANT, 2016) deu indícios sobre a relação existente entre os diferentes níveis etários. Além dos assuntos ligados às atividades laborais, percebeu-se que indivíduos costumam ter conversas sobre questões pessoais com colegas de trabalho, independente da idade, ressaltando o lado positivo do relacionamento intergeracional, como o intercâmbio e a aprendizagem entre os integrantes de duas ou mais gerações (HÖPFLINGER, 2009).

Conforme mencionado nos resultados, ainda que, em geral, o ambiente laboral investigado se apresente como favorável às diferenças geracionais, a presença de ageísmo foi identificada nos fatores “Falta de Estereótipos Geracionais” e “Retenção Intergeracional no Local de Trabalho” (KING; BRYANT, 2016). Tal achado, corrobora a ideia de que o preconceito ainda é fator existente em organizações e empresas (NAEGELE; DE TAVERNIER; HESS, 2018).

No tocante da dimensão “Falta de Estereótipos Geracionais”, é importante considerar que ela apresenta variáveis que retratam a percepção de um indivíduo em relação ao nível de preconceito existente em uma geração diferente da sua. Logo, a representatividade dessa dimensão reforça a ideia de que o preconceito, normalmente, provém de outras pessoas, mas nunca de você mesmo. Corroborando com essa ideia, Levy e Banaji (2002) afirmam que o ageísmo é, por muitas vezes, inconsciente, praticado sem o conhecimento das percepções e dos comportamentos antiquados, e sem o objetivo de prejudicar seu alvo. Neste fator são destacados a presença de aspectos associados: (1) à falta de interesse das outras gerações em fazer amizade; (2) ao alto índice de reclamação de pessoas de outras gerações; (3) ao tipo de assunto, normalmente desinteressante, tratado pelas outras gerações; (4) à forma distinta, que as outras gerações têm, em realizar as tarefas laborais; e (5) à qualidade existente quando as pessoas trabalham com outros de mesma idade que a sua (KING; BRYANT, 2016).

Essa diferença de percepção intergeracional pode gerar um aumento no preconceito com relação à idade, resultando em tensões relativas a estereótipos de grupos de trabalhadores mais jovens com o de grupos mais velhos (BAL *et al.*, 2011; NORTH; FISKE, 2012; RUDOLPH; ZACHER, 2015). Isso pode se dar, por exemplo, como sugere Becton, Walker e Jones-Farmer (2014), por meio de diferenças e falhas de comunicação entre as gerações. Entretanto, já foi mencionado que, para a amostra estudada, tanto o contato como a comunicação entre gerações no ambiente de trabalho se mostraram positivas. Quanto à “Retenção Intergeracional no Local de Trabalho” notou-se que, mesmo em menor representatividade para a amostra pesquisada, alguns indivíduos sentem a pressão de pessoas de outras gerações para se aposentar ou para pedir demissão. Isso corrobora com a premissa de que a presença de estereótipos e discriminação pode influenciar as intenções de aposentadoria, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (SCHERMULY; DELLER; BÜSCH, 2014; THORSEN *et al.*, 2012).

7 Conclusão

Este estudo teve como objetivo identificar percepções e atitudes sobre ageísmo em uma organização do setor público. Entre os achados, percebeu-se que o ambiente institucional analisado é propício para um relacionamento saudável entre os funcionários de gerações etárias distintas, destacando aspectos de inclusão geracional, como respeito mútuo e abertura para a comunicação.

Embora o clima seja favorável, o ageísmo, principalmente relacionado à forma como uma geração enxerga a outra, foi representativo, incitando questões relacionadas ao desinteresse em manter uma relação próxima e à forma de exercer as atividades laborais, reforçando a ideia de que a abolição desse tipo de preconceito ainda não é uma realidade.

Por meio da segmentação da amostra, observou-se a presença de sentimentos relacionados ao respeito existente entre diferentes gerações, uma vez que a variável “Trabalhadores de todas as idades são respeitados no meu local de trabalho” foi a mais representativa nas subamostras. Foram identificados quatro perfis de trabalhadores da organização do setor público estudada quanto ao ageísmo e relações intergeracionais.

Verificou-se ainda, que questões relacionadas à idade e ao cargo desempenhado na instituição podem influenciar, tanto o ageísmo percebido, quanto a pressão sentida para solicitar uma aposentadoria compulsória ou um pedido de desligamento.

Apesar da identificação de um ambiente saudável, de solidariedade organizacional, também foi ressaltado a existência da bidirecionalidade da discriminação contra a idade, entre indivíduos de diferentes gerações. Diante disso, sugere-se para trabalhos futuros, o uso de um instrumento de pesquisa de cunho qualitativo capaz de explorar distorções existentes na percepção individual de ageísmo dos trabalhadores de outras organizações do setor público.

Esta pesquisa empírica estende a literatura sobre ageísmo no Brasil ao associar a temática com a noção de relações intergeracionais no local de trabalho, além de trazer a investigação para o contexto de organizações do setor público, como o caso da Universidade Pública estudada. Quantos aos perfis identificados, os achados do estudo podem ajudar a organização investigada a compreender melhor o seu ambiente de trabalho por meio das atitudes e percepções de seus funcionários sobre ageísmo e relações intergeracionais no ambiente de trabalho.

A exemplo disso, a organização pode atentar para achados como: i) representantes do primeiro *cluster* apresentarem o maior nível em relação à pressão para demissão e/ou aposentadoria, ii) e os mais jovens e de renda mais elevada estarem mais preocupados com as consequências inerentes a essa questão. Destaca-se ainda, que docentes com pouco tempo de serviço tendem a identificar comportamentos preconceituosos (primeiro *cluster*). No quarto *cluster*, a propensão à inclusão de indivíduos de outras gerações e à valorização da comunicação pelos docentes com mais tempo de serviço é marcante. Outro destaque vem do segundo *cluster* por meio da propensão de

técnicos administrativos a perceber atitudes discriminatórias de outras gerações quanto à realização de tarefas e ao modo como os indivíduos encaram as suas rotinas de trabalho.

Portanto, as implicações desta pesquisa se dão de diversas formas, visto que estudos nessa temática são relevantes para as organizações, na quais a identificação da existência de preconceitos contra a idade pode ser utilizada como uma forma de barrar sua proliferação, reduzindo conflitos e eliminando estereótipos negativos. Assim, a maneira como indivíduos, de diferentes idades, são percebidos pode influenciar a compreensão de outros funcionários e de gestores. Ademais, a perpetuação de uma mudança de comportamento, rumo à abolição de estereótipos e discriminações, pode influenciar importantes tomadas de decisões organizacionais, no desempenho de uma empresa e no estilo de vida de seus funcionários.

*AGEISM AND INTERGENERATIONAL
RELATIONS IN A PUBLIC SECTOR
ORGANIZATION*

abstract

Ageism is characterized by stereotypes, prejudice, or discrimination against people based on age and may be represented by negative actions toward a particular individual or age group. The study aims to identify perceptions and attitudes of ageism in a public sector organization. The research was conducted with 156 employees (professors and administrative technicians) of a Public University. For data analysis, Exploratory Factor Analysis, Cluster Analysis and Multiple Linear Regression techniques were used. In addition to a posture of inclusion, and a healthy intergenerational relationship, signs of ageism were identified. Furthermore, clusters of people who work there have been identified for the organization studied. The highest level in relation to the pressure for dismissal and or retirement was identified, and younger and individuals of higher income were more concerned with the consequences inherent to this issue (cluster 1). Short-time professors tend to identify biased behaviors. Administrative technicians are likely to perceive discriminatory attitudes from other generations (cluster 2). The inclusion tendency of individuals from another age and the appreciation of communication by professors with longer working time was remarkable (cluster 4). This empirical research extends the literature on ageism in Brazil by associating

the theme with the notion of intergenerational relationships in the workplace, even as bringing research into the context of public sector organizations. As implications, ageism identification can bring individuals of different generations closer, providing a more constructive intergenerational relationship, greater generational diversity, and better results for the organization.

keywords

Ageism. Intergenerational Relations. Workplace. Organizations. Public Sector.

referências

- ABRAMS, Dominic *et al.* *Ageism in Europe: findings from the European Social Survey*. London: Age UK, 2011.
- AYALON, Liat; TESCH-RÖMER, Clemens. Taking a closer look at ageism: self- and other-directed ageist attitudes and discrimination. *European Journal of Ageing*, Switzerland, v. 14, n. 1, p. 1-4, 2017.
- AYALON, Liat; TESCH-RÖMER, Clemens. Introduction to the Section: Ageism – concept and origins. In: AYALON, Liat; TESCH-RÖMER, Clemens (ed.). *Contemporary Perspectives on Ageism*. Switzerland: SpringerOpen, 2018. p. 1-10.
- BAL, Anne C. *et al.* Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis. *The Journals of Gerontology*, Oxford, v. 66B, n. 6, p. 687-698, 2011.
- BECTON, John Bret; WALKER, Harvell Jack; JONES-FARMER, Allison. Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, Nova Jersey, v. 44, n. 3, p. 175-189, 2014.
- BOEHM, Stephan A.; KUNZE, Florian; BRUCH, Heike. Spotlight on age-diversity climate: the impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, United Kingdom, v. 67, n. 3, p. 667-704, 2013.
- BUTLER, Robert N. Ageism: another form of bigotry. *The Gerontologist*, United Kingdom, v. 9, n. 4 (part 1), p. 243-246, 1969.
- BUTLER, Robert N. Ageism: aa foreword. *Journal of Social Issues*, New York, v. 36, n. 2, p. 8-11, 1980.
- COMREY, Andrew L. Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, United States, v. 56, n. 5, p. 754-761, 1988.
- FÁVERO, Luiz Paulo Lopes *et al.* *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERREIRA, Simone Oliveira *et al.* Velhice no olhar dos acadêmicos de enfermagem, direito e pedagogia. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 27-46, 2018.
- FERREIRA-ALVES, José; FERREIRA NOVO, Rosa. Avaliação da discriminação social de pessoas idosas em Portugal. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, Portugal, v. 6, n. 1, p. 65-77, 2006.

FLIPPING, Steele. Intergenerational appreciative inquiry helps managers move beyond generational misconceptions in the workplace. *AI Practitioner*, United Kingdom, v. 17, n. 2, p. 36-39, 2015.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho. A percepção dos gestores brasileiros sobre os programas de preparação para a aposentadoria. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 879-898, 2014.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho *et al.* Ageism in the organizational context: the perception of Brazilian workers. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 762-772, 2017.

FURUNES, Trude; MYKLETUN, Reidar. J. Age discrimination in the workplace: validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, United Kingdom, v. 51, n. 1, p. 23-30, 2010.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. *et al.* *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HÖPFLINGER, François. Introduction: Concepts, définitions et théories. In: PERRIG-CHIELLO, P.; HÖPFLINGER, F.; SUTER, C. (ed.). *Génération: structures et relations, rapport générations en Suisse*. Zurich; Genève: Seismo, 2009. p. 18-41.

JONES, Kristen P. *et al.* Isms and schisms: A meta-analysis of the prejudice-discrimination relationship across racism, sexism, and ageism. *Journal of Organizational Behavior*, United Kingdom, v. 38, n. 7, p. 1076-1110, 2017.

KAPLAN, Matthew; SANCHEZ, Mariano; HOFFMAN, Jaco. *Intergenerational pathways to a sustainable society*. New York, NY: Springer International Publishing, 2017.

KING, Scott P.; BRYANT, Fred B. The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): a self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, United Kingdom, v. 38, n. 1, p. 124-151, 2016.

KRIEGEL, Jessica. Age versus generation. In: KRIEGEL, Jessica. *Unfairly labeled: how your workplace can benefit from ditching generational stereotypes*. Nova Jersey: Wiley, 2016. p. 15-24.

LEVY, Becca R.; BANAJI, Mahzarin. R. Implicit ageism. In: NELSON, T. (ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Massachusetts: The MIT Press, 2002. p. 49-75.

LEVY, Becca R.; SLADE, Martin D.; GILL, Thomas. Hearing decline predicted by elders' age stereotypes. *The Journals of Gerontology*, Oxford, Series B, v. 61, n. 2, p. 82-87, 2006.

LEVY, Sheri R.; MACDONALD, Jamie L. Progress on understanding ageism. *Journal of Social Issues*, United States, v. 72, n. 1, p. 5-25, 2016.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO-NETO, Antonio Carvalho; TANURE, Betania. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 63-96, 2012.

LOTH, Guilherme Blauth; SILVEIRA, Nereida. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014.

LÜSCHER, Kurt *et al.* Generations, intergenerational relationships, generational policy: a multilingual compendium. *Munich Personal RePEc Archive*, Munich, n. 79129, 2016. Disponível em: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/79129/>. Acesso em: 15 out. 2018.

LYONS, Sean; KURON, Lisa. Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, United Kingdom, v. 35, n. 1, p. 139-157, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCMULLIN, Julie Ann; MARSHALL, Victor W. Ageism, age relations, and garment industry work in Montreal. *The Gerontologist*, Oxford, v. 41, n. 1, p. 11-22, 2001.

NAEGELE, Laura; DE TAVERNIER, Wouter; HESS, Moritz. Work environment and the origin of ageism. In: TESCH-RÖMER, Clemens; AYALON, Liat. *Contemporary perspectives on ageism*. New York: Springer, 2018. p. 73-90.

NORTH, Michael S.; FISKE, Susan T. An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin*, United States, 138, p. 982-997, 2012.

NORTH, Michael S.; FISKE, Susan T. Resource scarcity and prescriptive attitudes generate subtle, intergenerational older-worker exclusion. *Journal of Social Issues*, United States, v. 72, n. 1, p. 122-145, 2016.

PALMORE, Erdman. *Ageism: negative and positive*. New York: Springer, 1999.

PERRY, Elissa L.; HANVONGSE, Apivat; CASOINIC, Danut A. Making a case for the existence of generational stereotypes: a literature review and exploratory study. In: FIELD, J.; BURKE, R. J.; COOPER, C. L. (ed.). *The SAGE handbook of aging, work, and society*. Los Angeles: SAGE Publications, 2013. p. 416-442.

ROPES, Donald. Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, United Kingdom, v. 37, n. 8, p. 713-727, 2013.

RUDOLPH, Cort W.; ZACHER, Hannes. Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In: FINKELSTEIN, L. M *et al.* (ed.). *Facing the challenges of a multi-age workforce: a use-inspired approach*. New York: Routledge, 2015. p. 253-282.

SÁNCHEZ, Mariano; SÁEZ, Juan; PINAZO, Sacramento. Intergenerational solidarity: programs and policy development. In: AMARO CRUZ-SACO, M.; ZELENEV, S. (ed.). *Intergenerational solidarity: key issues and policy implications*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. p.129-146.

SCHERMULY, Carsten; DELLER, Jürgen; BÜSCH, Victoria. A research note on age discrimination and the desire to retire: the mediating effect of psychological empowerment. *Research on Aging*, United States, v. 36, n. 3, p. 382-393, 2014.

SILVA, Anne Cristine Cavalcanti da; HELAL, Diogo Henrique. Sessão especial: Fast Track Semead – compreendendo a aposentadoria: um estudo de caso em uma instituição pública do Estado de Pernambuco. *Rege – Revista de Gestão*, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 316-324, 2017.

SIQUEIRA-BRITO, Andreia da Rocha; FRANÇA, Lucia Helena Freitas Pinho; VALENTINI, Felipe. Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. *Avaliação Psicológica*, Itatiba, v. 15, n. 3, p. 337-345, 2016.

SMITH, Christopher *et al.* Generational differences in the importance, availability, and influence of work values: a public service perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, United Kingdom, v. 36, p. 177-192, 2019.

SOUSA, Ana Carla Santos Nogueira *et al.* Alguns apontamentos sobre o idadismo: a posição de pessoas idosas diante desse agravo à sua subjetividade. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 853-877, 2014.

STYPÍŃSKA, Justyna; TUREK, Konrad. Hard and soft age discrimination: dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing*, Germany, v. 14, n. 1, p. 49-61, 2017.

STYPÍŃSKA, Justyna; NIKANDER, Prjo. Ageism and age discrimination in the labour market: a macrostructural perspective. In: TESCH-RÖMER, Clemens; AYALON, Liat. *Contemporary perspectives on ageism*. New York: Springer, 2018. p. 91-108.

SWIFT, Hannah J. *et al.* The risks of ageism model: how ageism and negative attitudes toward age can be a barrier to active aging. *Social Issues and Policy Review*, United States, v. 11, n. 1, p. 195-231, 2017.

THOMAS, Robyn *et al.* What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations. *Organization Studies*, United Kingdom, v. 35, n. 11, p. 1569-1584, 2014.

THORSEN, Sannie *et al.* The association between psychosocial work environment, attitudes towards older workers (ageism) and planned retirement. *International Archive of Occupation Environmental Health*, [S. l.], v. 85, n. 4, p. 437-444, 2012.

VAN DALEN, Hendrik; HENKENS, Kène; SCHIPPERS, Joop. Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 309-330, 2010.

VAN KNIPPENBERG, Daan; SCHIPPERS, Michaela. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, Stanford, 58, p. 515-541, 2007.

VEINGERL ČIČ, Živa; ŠAROTAR ŽIŽEK, Simona. Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, Slovenia, v. 63, n. 3, p. 47-59, 2017.

Data da Submissão: 18/09/2019

Data de Aceitação: 08/09/2021