

ARTIGO

IDADISMO NO CONTINUUM DA VIDA LABORAL DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS¹

ANELISE REBELATO MOZZATO¹

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3821-746X>
<anerebe@upf.br>

KELY CESAR MARTINS DE PAIVA²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5185-9072>
<kelypaiva@face.ufmg.br>

¹ Univesidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo, RS, Brasil.

² Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, M.G, Brasil.

RESUMO: O convívio intergeracional, também no ambiente laboral, é uma realidade e traz implicações para a vida das pessoas. Nesse contexto, torna-se necessário reconhecer a diversidade geracional entre os trabalhadores, desnudando e discutindo o idadismo. Assim, este artigo tem como objetivo analisar o idadismo ao longo do continuum da vida laboral de professores universitários em uma universidade comunitária. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de história de vida, grupo focal e pesquisa documental, possibilitando sua triangulação na análise temática. Foram identificados estereótipos positivos e negativos como antecedentes do idadismo ao longo da vida laboral dos participantes, confirmando sua recorrência, sobretudo nos anos iniciais e finais da carreira docente. Considera-se que os resultados da pesquisa oferecem contribuições teóricas, especialmente pela interlocução com a perspectiva decolonial e pela análise ao longo da carreira dos profissionais; contribuições práticas para as instituições de ensino superior, em especial para a instituição pesquisada; contribuições sociais, ao explicitar estereótipos, preconceitos e discriminações; e contribuições metodológicas, tendo em vista que o tema é predominantemente abordado por meio de pesquisas quantitativas e que a história de vida e a análise temática são pouco utilizadas, respectivamente, como técnica de coleta e de análise de dados. Assim, destaca-se o potencial de repercussão desta pesquisa na vida pessoal e laboral das pessoas e na sociedade.

Palavras-chave: idadismo, estereótipos, relações intergeracionais, vida laboral, professores universitários.

¹ Artigo publicado com financiamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES/Brasil para os serviços de edição, diagramação e conversão de XML.

AGEISM IN THE WORKING LIFE CONTINUUM OF UNIVERSITY TEACHERS

ABSTRACT: Intergenerational interaction, including in the workplace, is a reality that has implications for people's lives. In this context, it is necessary to recognize generational diversity among workers, bringing ageism to light and fostering discussion about it. Accordingly, this article aims to analyze ageism throughout the career continuum of university professors at a community university. To this end, an exploratory-descriptive study with a qualitative approach was conducted. Data were collected through life histories, a focus group, and documentary research, enabling triangulation in the thematic analysis. Positive and negative stereotypes were identified as antecedents of ageism throughout the participants' working lives, confirming its recurrence, particularly during the early and later stages of their academic careers. The findings are considered to offer theoretical contributions, particularly through their engagement with a decolonial perspective and the analysis of professionals' experiences across their careers; practical contributions to higher education institutions, especially the institution under study; social contributions by making stereotypes, prejudices, and discrimination visible; and methodological contributions, given that the topic has predominantly been addressed through quantitative research and that life history and thematic analysis have been relatively underused as data collection and analysis techniques, respectively. Thus, the study highlights the potential impact of this research on individuals' personal and working lives and on society as a whole.

Keywords: Ageism, stereotypes, intergenerational relationships, work life, professor.

LA DISCRIMINACIÓN POR EDAD EN EL CONTINUO DE LA VIDA LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

RESUMEN: La convivencia intergeneracional, también en el entorno laboral, es una realidad que tiene implicaciones para la vida de las personas. En este contexto, resulta necesario reconocer la diversidad generacional entre los trabajadores, visibilizando y problematizando el edadismo. Así, este artículo tiene como objetivo analizar el edadismo a lo largo del continuum de la vida laboral de profesores universitarios de una universidad comunitaria. Para ello, se realizó una investigación exploratorio-descriptiva, de enfoque cualitativo. Los datos fueron recopilados mediante historias de vida, grupo focal e investigación documental, lo que permitió su triangulación en el análisis temático. Se identificaron estereotipos positivos y negativos como antecedentes del edadismo a lo largo de la vida laboral de los participantes, confirmando su recurrencia, especialmente en las etapas iniciales y finales de la carrera docente. Se considera que los resultados de la investigación ofrecen contribuciones teóricas, especialmente a través de la interlocución con la perspectiva decolonial y del análisis de las trayectorias profesionales a lo largo de la carrera; contribuciones prácticas para las instituciones de educación superior, en especial para la institución investigada; contribuciones sociales, al visibilizar estereotipos, prejuicios y discriminaciones; y contribuciones metodológicas, considerando que el tema ha sido abordado predominantemente mediante investigaciones cuantitativas y que la historia de vida y el análisis temático son poco utilizados, respectivamente, como técnicas de recolección y análisis de datos. Así, se destaca el potencial de repercusión de esta investigación en la vida personal y laboral de las personas y en la sociedad.

Palabras clave: Edadismo, estereótipos, relaciones intergeneracionales, vida laboral, profesores universitarios.

INTRODUÇÃO

Pensar o mundo do trabalho na contemporaneidade requer considerar o convívio intergeracional, visto que diferentes gerações compartilham, cada vez mais, os mesmos ambientes laborais. Essas relações intergeracionais trazem implicações para a vida das pessoas. Trabalhadores jovens e envelhecidos dividem espaços de trabalho nos quais também estão presentes diferentes interseccionalidades, como gênero, raça, orientação sexual e orientação religiosa, entre outras. Assim, torna-se necessário reconhecer a diversidade entre os trabalhadores, inclusive a geracional. Nessa perspectiva, o preconceito etário, também denominado idadismo, precisa ser desnudado e discutido.

O idadismo, também conhecido como etarismo ou ageísmo, refere-se ao preconceito ou à discriminação relacionados a um grupo etário (Butler, 1969; Palmore, 1999). Segundo Palmore (1999), esse preconceito ou discriminação pode ocorrer tanto contra quanto a favor de determinado grupo etário, embora os aspectos negativos se sobressaiam. O autor assinala, ainda, que esse preconceito pode manifestar-se de forma mais ou menos sutil. França et al. (2017), por sua vez, observam que ele muitas vezes se revela de maneira silenciosa, atingindo as pessoas em diferentes contextos, inclusive no trabalho.

Neste artigo, aborda-se o idadismo laboral, embora sua existência seja questionada por determinados grupos da sociedade, que justificam que algumas pessoas seriam mais favorecidas do que outras em razão de suas competências — em consonância com o discurso da meritocracia —, e não porque determinadas decisões seriam pautadas por estereótipos e discriminações. Entretanto, Tonelli et al. (2020), Silva e Helal (2022) e Mozzato e Mendes (2023) assinalam que o idadismo é comum no ambiente de trabalho e que poderia ser minimizado mediante a adoção, pelas organizações, de práticas voltadas à gestão da idade.

Diante disso, investigar o idadismo no continuum da vida laboral mostra-se pertinente, justamente porque o fenômeno pode ser direcionado a diferentes grupos etários. Nesse sentido, adota-se uma perspectiva da vida laboral fundamentada nas *life-span theories*, conjunto de teorias segundo as quais o desenvolvimento constitui um processo psicossocial que ocorre ao longo de toda a vida (Kanfer & Ackerman, 2004). Essa abordagem pressupõe que o envelhecimento bem-sucedido está diretamente relacionado à participação ativa dos indivíduos em diferentes domínios da vida e envolve processos contínuos de adaptação às mudanças associadas ao envelhecimento (Baltes, 1987; Baltes & Baltes, 1990). No contexto do trabalho, considera-se, nessa perspectiva, a maneira como os indivíduos preservam sua saúde, motivação, desempenho e participação produtiva ao longo da trajetória laboral (Kooij et al., 2020; Zacher et al., 2019; Zacher & Rudolph, 2024). Conforme destacam Zacher et al. (2019), é fundamental que as lideranças organizacionais compreendam o envelhecimento no trabalho como um processo

heterogêneo, dinâmico e multidimensional, influenciado por fatores individuais, sociais e contextuais ao longo do curso de vida.

A realização desta pesquisa justifica-se pelo envelhecimento da força de trabalho (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2022) e pela escassez de estudos sobre idadismo no campo das Ciências Sociais Aplicadas, sobretudo na Administração, conforme pesquisas recentes realizadas em bases nacionais (SciELO e SPELL) e internacionais (Web of Science e Scopus), além de eventos científicos nacionais (EnANPAD, EnGPR e SemeAd). Ademais, estudos recentes, como o desenvolvido por Gajowiak (2024), apontam a necessidade de investigar a ocorrência de discriminação etária e de barreiras às relações e à cooperação intergeracional no local de trabalho. Nesse sentido, a revisão sistemática de Marrero Vega et al. (2026) evidencia que o ageísmo no trabalho compromete o bem-estar dos trabalhadores mais velhos e destaca a necessidade de ampliar as investigações em diferentes contextos culturais, especialmente na América Latina. Os autores também ressaltam a importância de práticas organizacionais que favoreçam ambientes de trabalho inclusivos e relações intergeracionais positivas, indicando caminhos relevantes para pesquisas sobre gestão da idade e diversidade etária.

Conforme pontuam Helal e Viana (2021) e Fraga et al. (2022), o idadismo ainda é pouco estudado no Brasil, em língua portuguesa e na área da Administração. Embora o tema já faça parte da agenda de pesquisas brasileiras, permanece a necessidade de ampliação dos estudos, especialmente considerando que a produção científica internacional é significativamente maior do que a nacional, como assinalam Fraga et al. (2022). A menor representatividade de estudos provenientes da América Latina não se restringe a uma lacuna empírica, mas pode ser problematizada, sob uma perspectiva decolonial, como expressão das assimetrias que permeiam a produção e a circulação do conhecimento científico. Nesse sentido, a colonialidade do saber (Mignolo, 2007; Quijano, 2005) permite compreender como determinados contextos geopolíticos e suas produções científicas podem permanecer sub-representados ou receber menor reconhecimento na produção científica global sobre trabalho e envelhecimento, enquanto referenciais oriundos de contextos historicamente hegemônicos assumem maior centralidade.

Ademais, Boehm et al. (2021) assinalam que o idadismo deve ser analisado considerando-se o contexto macro no qual as organizações estão inseridas, incluindo questões políticas, sociais e culturais. Isso significa que cada realidade apresenta particularidades próprias, o que também se aplica ao contexto brasileiro. Assim, reconhecendo que não é apropriado estudar o tema de forma descontextualizada, este artigo segue nessa direção ao considerar as especificidades da realidade nacional e dialogar com uma perspectiva decolonial.

Embora a perspectiva decolonial não constitua o eixo analítico central desta pesquisa, ela contribui para problematizar a predominância de referenciais produzidos em determinados contextos geopolíticos e reforça a necessidade de compreender o ageísmo a partir das especificidades históricas, sociais e institucionais brasileiras. Essa compreensão situada também orienta a escolha do campo empírico, uma vez que as Instituições de Ensino Superior (IES) constituem espaços marcados por dinâmicas próprias de produção de conhecimento, reconhecimento profissional e construção de trajetórias acadêmicas. Nesse sentido, a escolha de uma IES como campo de pesquisa também se justifica pela incipiência de estudos desenvolvidos nesse contexto, no campo da Administração, conforme apontam Nascimento et al. (2016), Viana e Helal (2023) e Hanashiro e Helal (2023).

Diante do exposto, destaca-se que a originalidade desta pesquisa reside em considerar o idadismo ao longo da vida laboral de professores universitários, sem se restringir ao ageísmo relacionado às pessoas com mais idade, como ocorre em grande parte dos trabalhos desenvolvidos sobre o tema. Desse modo, considera-se que este estudo contribui para as investigações teóricas e empíricas sobre idadismo, com vistas à mitigação do fenômeno. Além disso, em consonância com Previtali et al. (2022), que apontam a necessidade de investigar o idadismo de maneira distinta das abordagens tradicionalmente utilizadas, entende-se que a adoção de uma abordagem qualitativa traz contribuições por ser menos frequente nas pesquisas sobre o tema. Da mesma forma, tanto a história de vida, como técnica de coleta de dados, quanto a análise temática, como técnica de análise, são menos utilizadas nesse campo de investigação.

Assim, este artigo orienta-se pela seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o idadismo ao longo do continuum da vida laboral de professores universitários em uma universidade comunitária?** Diante desse questionamento, o objetivo consiste em analisar o idadismo ao longo do continuum da vida laboral de professores universitários em uma universidade comunitária. Após esta introdução, apresenta-se a abordagem teórica sobre o tema. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos e, posteriormente, os dados são apresentados e analisados. Por fim, são expostas as conclusões do estudo.

IDADISMO NO TRABALHO

O contexto brasileiro é diverso, inclusive no que tange à idade, dimensão sobre a qual incide ampla construção social. Nesse processo, estereótipos são criados e difundidos, podendo culminar em preconceitos e discriminações relacionados a diferentes grupos etários, o que caracteriza o idadismo. Nessa perspectiva, Paltrow (2015) afirma que o idadismo “é um tipo de ‘doença social’, que se espalha de pessoa para pessoa e de geração para geração” (p. 874), encontrando-se enraizado na cultura de cada

país. Como o preconceito etário é socialmente construído, sobretudo em razão da busca social por juventude e beleza eternas (Brodmerkel & Barker, 2019; Romaioli & Contarello, 2019; Spedale, 2019; Spedale et al., 2014), ele se manifesta em diferentes espaços, inclusive no trabalho (Silva & Helal, 2024). Desse modo, o idadismo é naturalizado (Hanashiro & Pereira, 2020), repercutindo de maneira ampla e preocupante.

Embora o termo idadismo ainda esteja sujeito a divergências, neste estudo adota-se a compreensão de preconceito associado a diferentes grupos etários, sem desconsiderar, conforme Butler (1980) e Hanashiro et al. (2020), que o fenômeno se dirige mais especificamente a dois grupos: os mais jovens e os de mais idade. De fato, estereótipos, preconceitos e discriminações são extremamente prejudiciais aos trabalhadores, sobretudo àqueles situados nas extremidades etárias — os mais jovens e os de mais idade (Wu, 2019). Palmore (2001) já abordava o preconceito relacionado a todas as idades, embora afirmasse que aquele dirigido às pessoas com mais idade é mais cruel, sendo elas também as mais desrespeitadas.

Como afirmam Loth e Silveira (2014), a concepção de velhice está associada a construções sociais, apresenta caráter biopsicológico e sociocultural e estabelece interseções com outras dimensões sociais, como gênero, classe social e período histórico, entre outras. Assim, conforme pontua Spedale (2019), é necessário que as pesquisas apresentem maior sensibilidade à complexidade das desigualdades etárias. Nessa mesma direção, Zacher et al. (2024) argumentam que a relação entre idade e comportamento no trabalho é multifacetada e não pode ser compreendida apenas pela idade cronológica ou a partir de estereótipos simplificadores. Segundo os autores, fatores individuais, contextuais e relacionados às trajetórias de vida exercem influência significativa sobre as experiências laborais, reforçando a necessidade de abordagens mais abrangentes e sensíveis à heterogeneidade do processo de envelhecimento.

Diante dessas considerações, é necessário reconhecer que o idadismo não se manifesta necessariamente de maneira explícita, podendo ocorrer de forma silenciosa (França et al., 2017). Palmore (1999) já assinalava que esse preconceito pode ser sutil. Teixeira et al. (2018), por sua vez, afirmam que o idadismo geralmente se manifesta de forma sutil e oculta. Os autores destacam, ainda, que, embora existam estereótipos positivos relacionados às diferentes idades, prevalecem os negativos, que podem acarretar sérias consequências emocionais às pessoas.

Entre os estereótipos positivos relacionados aos trabalhadores com mais idade, Loth e Silveira (2014) e Cepellos e Tonelli (2017) destacam maior experiência, maturidade, respeitabilidade, sensatez, equilíbrio emocional, ponderação, autocrítica, credibilidade e capacidade de diagnosticar problemas. Por outro lado, diversos estereótipos negativos são associados às pessoas com mais idade,

como teimosia, solidão, mau humor, esquecimento, reclamações, lentidão, doença, isolamento e demência física e social (Barros & Muniz, 2014; Schwartz & Simmons, 2001; Siqueira et al., 2007).

Em relação aos trabalhadores mais jovens, também são observados estereótipos positivos e negativos. Com base no *Relatório mundial sobre o idadismo* (2022), entre os estereótipos positivos direcionados aos trabalhadores mais jovens estão ambição, habilidade com tecnologias e energia; entre os negativos, encontram-se narcisismo, deslealdade, preguiça, desmotivação, distração, percepção de que têm direito a tudo e materialismo. Entretanto, não se pode negar que, muitas vezes, os estereótipos prevalecem em razão da ausência de uma visão crítica. No que se refere especificamente à tecnologia, mais importante do que julgar seu uso ou não por pessoas de diferentes idades é adotar um olhar mais crítico, como propõem Lunardelli e Maia (2024). Os autores reconhecem as potencialidades da tecnologia na educação e dos novos aparatos presentes no espaço educacional, mas alertam para as contradições envolvidas, tanto aquelas relacionadas ao consumo acrítico, sem análise do conteúdo, quanto as decorrentes da intensificação do trabalho docente.

Diante de tantos estereótipos, há uma tendência de as pessoas buscarem estratégias para enfrentar o idadismo. Embora essas estratégias possam contribuir para minimizá-lo, não são necessariamente efetivas e podem ser vivenciadas de maneira sofrida. Entre elas, Brodmerkel e Barker (2019) mencionam a busca por uma aparência jovem. A adoção dessa estratégia demonstra a incorporação da ideologia da juventude eterna e a busca por um curso de vida normativo, conforme referido por Romaioli e Contarello (2019).

Torna-se explícita, portanto, a necessidade de desconstruir a ideologia segundo a qual o envelhecimento é negativo. O preconceito existe e é reproduzido culturalmente em diferentes espaços sociais (Erickson, 2019), inclusive no contexto laboral. Contudo, como salientam Romaioli e Contarello (2019), essa desconstrução não é simples, sobretudo porque as próprias pessoas são impelidas a se perceber como demasiadamente velhas para o trabalho. O *Relatório mundial sobre o idadismo* (2022) também destaca a necessidade de desconstrução da linguagem utilizada pelas pessoas, uma vez que as palavras podem sustentar concepções errôneas capazes de induzir ao idadismo, a exemplo de “velho” e “novo”. Tais palavras podem suscitar estereótipos que representam as pessoas idosas como “descartáveis”, frágeis e dependentes.

Nessa perspectiva, estudos como os de Kooij et al. (2020), Zacher et al. (2019) e Zacher e Rudolph (2024) contribuem para deslocar a discussão sobre o envelhecimento no trabalho de uma visão centrada no declínio para uma abordagem dinâmica e orientada ao desenvolvimento. Essa perspectiva evidencia a capacidade dos trabalhadores de se adaptarem às mudanças associadas ao envelhecimento e de manterem uma participação produtiva ao longo da vida laboral. Contudo, essa abordagem não implica

desconsiderar as perdas inerentes ao processo biológico do envelhecimento. Ao contrário, reconhece a coexistência de ganhos e perdas ao longo do curso da vida, conforme a perspectiva *life-span*, enfatizando a valorização das capacidades, dos recursos e das estratégias adaptativas que possibilitam a continuidade da participação laboral de forma positiva e significativa (Zacher & Rudolph, 2024; Zacher et al., 2024).

Ainda nessa perspectiva de desconstrução, entende-se que tanto as juventudes quanto os envelhecidos são diversos, principalmente quando se consideram as interseccionalidades, com marcadores como gênero, raça, deficiência e orientação sexual. Como assinalam Spedale (2019) e Previtali et al. (2022), é necessário ampliar as pesquisas desenvolvidas a partir da perspectiva teórica da interseccionalidade.

A interseccionalidade do idadismo com o gênero aumenta a possibilidade de sofrimento decorrente de estereótipos, preconceitos e discriminações, situação que pode ser ainda mais acentuada quando associada a outras interseccionalidades (Allen et al., 2006; Beltramini et al., 2022; Duncan & Loretto, 2004). Fineman (2014) afirma que as mulheres enfrentam duplo prejuízo, sofrendo discriminação etária mais cedo do que os homens. Allen et al. (2006) acrescentam que essas dificuldades se ampliam para as mulheres que trabalham na área da tecnologia da informação (TI). Cepellos e Tonelli (2022), por sua vez, assinalam que o espaço organizacional é associado aos homens e que a discriminação etária persiste mesmo quando as mulheres ocupam cargos de liderança. As autoras identificam a existência de um teto de vidro etário, que dificulta a trajetória profissional das mulheres em razão de uma barreira invisível relacionada ao seu envelhecimento.

Diante disso, não surpreende que trabalhadores de diferentes idades se adaptem aos discursos preconceituosos presentes na sociedade (Previtali et al., 2022). Entretanto, em consonância com Palmore (2015), Romaioli e Contarello (2019) e Spedale (2019), considera-se possível combater o preconceito etário no trabalho. Para tanto, é fundamental criar ambientes organizacionais favoráveis, nos quais as pessoas não sejam excluídas em razão da idade, o que pressupõe a desconstrução da ideologia de que o envelhecimento é negativo.

Com vistas à mitigação do idadismo, Firzly et al. (2021) apontam a conscientização da população acerca dos diferentes tipos de discriminação como uma alternativa relevante. Nesse sentido, entende-se que as organizações devem atuar proativamente nessa causa, sem desconsiderar a necessidade de implementação de políticas públicas voltadas ao combate ao idadismo. O enfrentamento do idadismo no ambiente laboral torna-se necessário em razão de seu impacto negativo sobre as pessoas, conforme assinalam Lagacé et al. (2019).

Assim, diante do processo de envelhecimento ao longo da carreira docente, torna-se necessário que as políticas educacionais considerem a diversidade etária no ensino superior,

contemplando estratégias de valorização das trajetórias profissionais, reconhecimento dos saberes acumulados e promoção de ambientes acadêmicos livres de discriminação etária. Essa necessidade dialoga com as recomendações internacionais de enfrentamento do idadismo, que enfatizam a importância de políticas institucionais e sociais voltadas à promoção da equidade etária (World Health Organization [WHO], 2021), bem como com a literatura sobre gestão da idade nas organizações, que destaca a relevância de práticas capazes de reconhecer as contribuições dos trabalhadores em diferentes fases da carreira (Boehm et al., 2021).

Diversas pesquisas defendem a inclusão de trabalhadores de todas as idades no enfrentamento do idadismo (Cepellos & Tonelli, 2017; Firzly et al., 2021; França et al., 2017; Hanashiro et al., 2020; Lagacé et al., 2019; Tonelli et al., 2020), inclusive na perspectiva da aprendizagem intergeracional (Colet & Mozzato, 2021; Hanashiro et al., 2020) e do compartilhamento de conhecimento (Fossati & Mozzato, 2023; Lagacé et al., 2019). Nessa lógica, Lagacé et al. (2019) afirmam que, quando trabalhadores maduros percebem um clima de trabalho intergeracional positivo e participam do compartilhamento de conhecimento, reduzem-se os sentimentos de serem alvo de práticas preconceituosas relacionadas à idade.

Geeraerts et al. (2018), em pesquisa realizada com professores universitários, assinalam que é na interação entre profissionais de diferentes idades que ocorre a aprendizagem intergeracional. Em outro estudo com professores universitários, Geeraerts et al. (2021) constataram que os professores mais jovens apresentam maior interesse por mudanças tecnológicas, uso das TICs e ideias criativas e inovadoras, enquanto aqueles com mais idade assumem mais facilmente o papel de líder, demonstram habilidades na gestão em sala de aula e são mais confiantes e conservadores. Esses resultados permitem compreender as diferenças geracionais não como elementos de oposição, mas como potenciais fontes de complementaridade. Nesse sentido, Barros et al. (2025) salientam que a diversidade etária no contexto universitário envolve desafios relacionados às relações intergeracionais e ao enfrentamento do idadismo, demandando práticas institucionais que promovam a inclusão e a valorização das diferentes experiências presentes na comunidade acadêmica.

Nascimento et al. (2016) também realizaram pesquisa com professores e salientaram a importância dos programas de preparação para a aposentadoria, que podem possibilitar uma transição mais amena para esse momento. Os autores observam que, embora possa existir certa debilidade decorrente da idade entre professores com mais de 60 anos, o idadismo pode marginalizá-los e classificá-los como incapazes. Segundo os autores, essa discriminação está relacionada à representação social do envelhecimento. Também é necessário considerar o idadismo relacionado a docentes universitários com mais idade, uma vez que é comum a continuidade do trabalho após a aposentadoria ou depois dos 60

anos. Embora não exista no Brasil uma política pública como a adotada na Carolina do Norte, de incentivo ao retorno de aposentados à docência (Jarrold-Grapes & Mahler, 2023), o retorno ou a continuidade no trabalho entre professores universitários brasileiros constitui uma realidade.

Os resultados da pesquisa realizada por Kunze et al. (2011) revelam que a discriminação etária afeta o desempenho dos trabalhadores e das organizações. Nesse sentido, Lagacé et al. (2019) salientam que a manutenção de um clima de trabalho intergeracional positivo e saudável reduz tanto o sentimento de insatisfação no trabalho quanto o idadismo.

Além da conscientização sobre o idadismo e da manutenção de relações intergeracionais nas organizações, outras ações voltadas à gestão da idade são importantes para sua mitigação. Conforme Hanashiro et al. (2020), Mozzato e Mendes (2023), Silva e Helal (2022, 2024) e Tonelli et al. (2020), ações direcionadas à inclusão e à promoção de interações concretas e assertivas entre trabalhadores de todas as idades são eficazes e auxiliam na redução do idadismo, cuja presença compromete o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas, conforme apontam Marrero Vega et al. (2026).

Para tanto, Renzetti e Hanashiro (2021) defendem a necessidade de reinventar a gestão a partir de uma lógica mais inclusiva, que respeite as diferentes fases da vida dos trabalhadores. A aposentadoria também merece atenção. Helal et al. (2021) salientam sua importância e os desafios que esse momento representa tanto para os trabalhadores quanto para a gestão de pessoas (GP), visto tratar-se de um fenômeno complexo e multidimensional.

Nesse contexto, tornam-se cada vez mais necessárias práticas gerenciais e de GP que priorizem o indivíduo, seu desenvolvimento e seu bem-estar, mediante o estabelecimento de estratégias voltadas ao ser humano, com práticas e políticas transformadoras, inclusivas e humanizadas (Neiva et al., 2020; Zerbini & Veiga, 2019). Em consonância com Cepellos e Tonelli (2017) e Tonelli et al. (2020), considera-se que as práticas gerenciais são fundamentais para romper barreiras relacionadas à idade e reduzir o preconceito. Nessa lógica, a gestão da idade torna-se fundamental (Cepellos & Tonelli, 2017; Hanashiro et al., 2020; Locatelli et al., 2023; Mozzato & Mendes, 2023; Silva & Helal, 2022, 2024; Tonelli et al., 2020).

São necessários, portanto, novos olhares e práticas bem-sucedidas de GP nas organizações, visando ampliar a inclusão, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas. Essa orientação humanizada pode repercutir em transformações positivas nas organizações e na sociedade como um todo. Como pontuam Hanashiro e Pereira (2020), pesquisas sobre o idadismo nos contextos organizacionais são necessárias e podem trazer importantes contribuições para os demais setores da sociedade, uma vez que o preconceito e a discriminação etária no ambiente laboral impactam a sociedade e, simultaneamente, são impactados por ela.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa social aplicada, que visa compreender o comportamento das pessoas e da sociedade por meio de método empírico (Flick, 2009). Nessa perspectiva, a subjetividade, o simbólico e a intersubjetividade presentes nas relações sociais são analisados e reconhecidos como dimensões que contribuem para incorporar às análises o imbricamento indissociável entre sujeito e objeto, fatos e significados (Yin, 2016).

A pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva, com abordagem qualitativa (Flick, 2009; Yin, 2016). Considerando esse caráter e seguindo a perspectiva de Previtali et al. (2022) quanto à necessidade de investigar o idadismo de maneira distinta das abordagens tradicionais, cada participante foi ouvido a partir de sua experiência individual no mundo do trabalho, de modo que pudesse relatar suas experiências e vivências de preconceito etário ao longo do continuum de sua vida laboral como professor universitário. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada justamente por possibilitar a exploração e a compreensão dos significados relacionados às dimensões humana e social (Yin, 2016).

Quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, com coleta de dados a partir de múltiplas fontes de evidências e análise em profundidade (Yin, 2001). O campo da pesquisa empírica foi uma universidade comunitária localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul. A escolha ocorreu em razão da magnitude e da importância dessa Instituição de Ensino Superior para a região, além da acessibilidade para a realização da pesquisa. A IES possui mais de 55 anos e atua como mantenedora de três instituições voltadas ao ensino, que abrangem o Ensino Médio, o Ensino Superior e o ensino de línguas estrangeiras. No período em que a pesquisa foi realizada, a IES contava com aproximadamente 760 docentes.

Participaram da pesquisa 21 professores(as), seguindo-se o critério de saturação dos dados (Fontanella et al., 2008). Para determinar a inclusão dos docentes na pesquisa, foram adotados quatro critérios: (1) ser professor efetivo do quadro de carreira; (2) atuar na respectiva IES havia, no mínimo, dez anos, com preferência por docentes com maior tempo de serviço; (3) não estar em período de férias, afastamento por laudo ou atestado, ou licença de qualquer natureza; e (4) concordar em participar da pesquisa mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os cuidados éticos foram observados durante todo o processo da pesquisa. O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sob o Parecer nº 2.650.635.

Como critério de exclusão para a participação na pesquisa empírica, considerou-se a idade, de modo que o participante não poderia ter menos de 40 anos. Esse critério foi estabelecido porque o idadismo foi investigado ao longo da vida laboral, tendo como principais marcos tanto a fase em que os

docentes eram mais jovens quanto aquela em que apresentavam maior idade. Desse modo, foi possível obter múltiplos olhares de profissionais com diferentes idades e em distintas fases de suas carreiras docentes.

Para a coleta dos dados, foram utilizadas como técnicas a história de vida, o grupo focal e a pesquisa documental, possibilitando a triangulação dos dados por meio de diferentes fontes, procedimento que contribui para a validação das pesquisas qualitativas (Flick, 2009).

Por meio da pesquisa documental realizada junto ao setor de recursos humanos da IES, obteve-se o perfil sociodemográfico dos professores, que possibilitou a seleção dos participantes conforme os critérios de inclusão estabelecidos, totalizando um universo de quase 300 docentes. Um convite foi encaminhado pelo setor de Recursos Humanos a todos eles, respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709/2018. Apenas 22 responderam ao convite e, destes, 21 participaram da pesquisa. Ainda por meio da pesquisa documental, foram analisados os estatutos da Universidade referentes à contratação e à demissão de professores, além daquele relacionado ao plano de remuneração e à carreira desses docentes.

A história de vida foi escolhida como técnica por possibilitar a consideração das subjetividades e a expressão dos sentimentos e das emoções, auxiliando na compreensão de aspectos objetivos e subjetivos das diferentes dimensões da vida humana (Flick, 2009; Yin, 2016). Assim, foram coletadas narrativas pessoais referentes a parte da vida dos docentes participantes, a partir da seguinte questão inicial: “Conte como foi a sua vida como professor(a) universitário(a) ao longo da sua carreira, tendo como foco a influência ou não da sua idade.”

Também foi realizado um grupo focal. Todos os participantes das entrevistas foram convidados, mas apenas oito participaram. Seguiu-se a perspectiva de Flick (2009), segundo a qual o grupo focal ocorre por meio de uma interação grupal que possibilita a produção de *insights* menos acessíveis sem essa interação. Assim, diferentes pontos de vista foram explorados entre os participantes, mediante reflexões sobre o tema. Inicialmente, para estimular o debate, foram utilizados fragmentos do filme *Um senhor estagiário*. Em seguida, foi apresentada a seguinte questão inicial: “Essas cenas do filme apresentadas remetem vocês a alguma situação semelhante vivenciada ao longo da sua carreira universitária?”

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise temática como técnica de análise (Souza, 2019). Buscou-se, desse modo, compreender também os significados subjetivos das vivências dos docentes, interpretando os fenômenos e os significados a eles atribuídos, aspecto próprio da pesquisa qualitativa. Essas interpretações foram realizadas com base na triangulação dos dados (Flick, 2009; Yin, 2016).

Optou-se pela análise temática por consistir em um método de análise qualitativa destinado a “identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos” (Souza, 2019, p. 52). Conforme Braun e Clarke (2006), essa técnica apresenta a flexibilidade necessária à análise de dados qualitativos. Os temas de análise foram definidos a priori, mas também foram considerados aqueles que emergiram durante a coleta e a análise dos dados.

Todos os dados coletados foram transcritos, seguindo os preceitos de Braun e Clarke (2006). Para tanto, foram adotadas as seis fases da análise temática apresentadas na Tabela 1, conforme Souza (2019), a partir das proposições de Braun e Clarke (2006, 2013, 2014) e Clarke e Braun (2013).

Tabela 1

Seis fases da análise temática

Fase	Nomenclatura	Descrição
1	Familiarizar-se com os dados	Transcrever os dados; revisar; ler e reler; anotar <i>insights</i> ; elaborar esquemas que emergirem.
2	Gerar códigos iniciais	Codificar os dados de modo sistemático; reunir partes relevantes em cada código.
3	Buscar temas	Reunir os códigos em temas já definidos ou criar outros que emergirem; relacionar todos os dados em cada tema.
4	Revisar os temas	Conferir se os temas estão de acordo com os extratos gerados e com o banco de dados como um todo; gerar um mapa temático da análise.
5	Definir e nomear os temas	Refinar cada tema e as análises relacionadas; gerar definições e nomenclaturas claras para cada tema.
6	Produzir o relatório	Realizar a análise final dos extratos escolhidos em relação à pergunta de pesquisa, aos objetivos e à literatura; elaborar o relato científico da análise, com exemplificações.

Na fase 5 da análise temática, foram definidos os temas apresentados na Figura 1.

Figura 1

Temas para análise temática



Conforme a organização apresentada na Figura 1, para analisar o idadismo ao longo do continuum da vida laboral dos docentes, suas faixas etárias foram organizadas em três ciclos: (1) anos iniciais, com até 30/34 anos de idade; (2) consolidação na carreira, com idade de 35 a 45/49 anos; e (3) anos finais, com mais de 50/55 anos. Para a análise do idadismo, foram considerados os estereótipos negativos e positivos, uma vez que constituem antecedentes desse tipo de preconceito.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Contexto da realidade pesquisada

O contexto empírico da pesquisa é apresentado considerando-se a importância de suas particularidades para as análises. No que tange à IES, trata-se de uma universidade comunitária, com ampla estrutura, hierarquizada, burocrática e de cultura tradicional, localizada no norte do Rio Grande do Sul. A instituição atua no tripé ensino, pesquisa e extensão, em diferentes áreas do saber e níveis de ensino, contando também com pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*.

Por meio da análise documental, constatou-se que os docentes pertencentes ao plano de carreira da instituição são regidos por diferentes estatutos. Embora apresentem particularidades, esses documentos têm em comum a definição de critérios explícitos relativos à entrada, à permanência, à ascensão e ao desligamento dos docentes. A entrada ocorre por meio de processo seletivo, que não garante estabilidade, mas possibilita crescimento profissional, com impacto na remuneração. Há um plano de carreira vertical em linha, dividido em nove níveis: o professor inicia como auxiliar 1, podendo passar para auxiliar 2 e 3; posteriormente, pode ser promovido a adjunto 1, 2 e 3, chegando, então, a titular, também com três escalas. Para o crescimento na carreira, os critérios de pontuação são explícitos, e a idade não constitui requisito. No que se refere ao plano de capacitação profissional, entretanto, a idade constitui um impeditivo, sendo 50 anos o limite para eventuais investimentos por parte da IES. Ademais, o docente pode se aposentar e continuar trabalhando, ocorrendo seu jubileamento aos 70 anos de idade.

Para a identificação dos participantes da pesquisa, apresenta-se a Tabela 2.

Tabela 2*Identificação dos participantes da pesquisa*

Identificação	Idade	Gênero	Tempo docência	Idade iniciou docência	Titulação	Área do Conhecimento
E1	51	M	28	23	Doutor	Biologia
E2	58	M	21	37	Mestre	Sociais
E3	61	M	38	23	Doutor	Engenharia
E4	42	M	14	28	Mestre	Engenharia
E5	61	M	31	30	Doutor	Artes
E6	52	M	28	24	Mestre	Tecnologia
E7	51	M	21	30	Doutor	Agrárias
E8	58	M	26	32	Mestre	Saúde
E9	44	M	11	33	Doutor	Engenharia
E10	58	M	35	23	Mestre	Saúde
E11	63	M	38	25	Mestre	Saúde
E12	55	M	31	24	Doutor	Humanas
E13	56	F	29	27	Doutora	Saúde
E14	50	F	20	30	Doutora	Saúde
E15	53	F	12	42	Mestre	Comunicação
E16	47	F	24	23	Doutora	Agrárias
E17	40	F	16	24	Mestre	Saúde
E18	45	F	15	30	Doutora	Saúde
E19	56	F	31	25	Mestre	Sociais
E20	42	F	12	30	Doutora	Comunicação
E21	49	F	24	24	Doutora	Sociais

Observa-se na Tabela 2 que a maioria dos participantes é do gênero masculino (12 docentes) e possui doutorado (12 docentes). Todos os professores atuam na IES há pelo menos 11 anos, e 15 deles têm 20 anos ou mais de docência na instituição. Ressalta-se, ainda, que diferentes áreas do conhecimento estão representadas entre os participantes da pesquisa.

No que se refere à idade, a maioria dos docentes (11) encontra-se na faixa entre 50 e 59 anos; sete têm entre 40 e 49 anos; e três têm mais de 60 anos. A maioria dos docentes pesquisados (11) iniciou a carreira antes dos 28 anos, sendo que grande parte deles tinha 23 ou 24 anos. Apenas uma docente iniciou a carreira após os 40 anos, aos 42. Fica evidente, portanto, que quase todos iniciaram a carreira docente ainda jovens. A análise documental confirma que o perfil dos docentes aqui descrito representa a totalidade dos professores com mais de 40 anos de idade que atuam na IES.

Vivências na carreira acadêmica com foco na faixa etária

Anos iniciais da carreira docente - até 30/34 anos

O início da carreira docente foi descrito como tranquilo no que se refere à idade, embora o sentimento de insegurança tenha sido admitido por muitos dos entrevistados. Os docentes relatam ter se sentido acolhidos tanto pelos colegas quanto pelos estudantes.

Em relação aos alunos, os participantes relatam que a proximidade etária facilitava o relacionamento, justamente porque “falavam a mesma linguagem” e, por vezes, percebiam certa admiração por parte deles, como relata E12: “os alunos admiravam o fato de eu ser tão jovem e ter tanto conhecimento.” Também foi mencionado que a seriedade nas relações com os alunos contribuía para ultrapassar a barreira da idade, como referem E3 e E19, respectivamente: “manter a seriedade, sem muita intimidade com os alunos, ajudou muito.”; “Eu chegava a utilizar um certo autoritarismo para me impor, depois foi mudando, o respeito foi sendo conquistado.”

De maneira semelhante, buscando minimizar os impactos da idade em sala de aula e em outros espaços universitários, E12 utilizava, como estratégia para transmitir credibilidade, roupas mais sérias, salto alto e maquiagem, como relata: “eu usava terninhos para parecer mais velha, passar seriedade e credibilidade. Ai que bobagem (risos), mas funciona, percebo que foi necessário, quem sabe para a minha autoconfiança, mas... funcionou”. E6 também relata algo semelhante: “eu procurava agir como mais velho, até roupas diferentes eu usava, hoje, ao contrário, uso camiseta (risos)”.

Os dados empíricos evidenciam a existência de estereótipos positivos e negativos relacionados aos profissionais mais jovens, em consonância com a compreensão de que os trabalhadores se adaptam aos discursos preconceituosos socialmente construídos (Previtali et al., 2022), conforme também apontam Palmore (2015), Romaioli e Contarello (2019) e Spedale (2019). Quando mais jovens, os docentes percebiam que características associadas à juventude, que favoreciam a identificação com os estudantes, aproximavam-nos e facilitavam os relacionamentos. Entretanto, a pouca experiência e a baixa autoconfiança os levavam a buscar estratégias para parecerem mais velhos, procurando, assim, respeito e reconhecimento.

Muitos participantes também evidenciaram ter percebido idadismo em razão de serem jovens, proveniente dos próprios colegas professores e, novamente, relacionado ao que é socialmente construído (Previtali et al., 2022). Os depoimentos a seguir são ilustrativos:

Eu percebia que os colegas pensavam: o que essa menina está fazendo aqui? (E19)

No começo da minha carreira eu percebia a falta de reconhecimento por parte dos professores, meus colegas. (E14)

Os decanos tinham a voz e o respeito, não deixavam os mais novos falarem. Mas eu não me sentia excluído, por mais que eu não tinha voz, era assim. (E2)

Durante muito tempo não tive oportunidade por ser nova e ter pouco tempo de casa, nunca lembravam (colegas e professores) de mim para nada, nem festa (risos). (E13)

Havia muito ageismo, os jovens trabalhavam como escravos, eu era uma secretária, uma mera executora. Na realidade, os professores mais antigos tinham a ideia de trabalhar para a gente, não trabalhar com a gente. É bem diferente! Comigo não tem isso, a minha equipe, esses jovens, trabalham comigo. Eu faço diferente. (E16)

Alguns dos participantes assumiram cargos de gestão antes dos 30 anos de idade, tornando o idadismo ainda mais evidente, embora de maneira velada. E1 relata que percebia olhares e algumas atitudes que demonstravam que os docentes com mais idade pensavam: “quem é você?!” Na mesma direção, E20 afirma: “Na gestão sim eu percebi preconceito por ser mais nova. Inclusive, por vezes, eu ouvia dos colegas: ‘quando você chegar na nossa idade vai ver que a gente cansa’”.

E20 é profissional da área de TI, o que converge com Allen et al. (2006), que apontam o aumento das dificuldades enfrentadas pelas mulheres nesse campo profissional. Por outro lado, os dados também indicam diferenças de gênero nas experiências relacionadas à gestão. E5, da área de Engenharia, por exemplo, assumiu cargos de gestão em diferentes idades e relata nunca ter enfrentado problemas em razão da idade e, menos ainda, em razão do gênero. Tais evidências reforçam a associação entre a interseccionalidade do idadismo e o gênero (Cepellos & Tonelli, 2022; Duncan & Loretto, 2004; Vieira & Cepellos, 2022), inclusive no que se refere às envelhecidas e aos seus corpos envelhecidos (Cepellos & Tonelli, 2022; Vieira & Cepellos, 2022).

Os dados coletados junto às docentes permitem identificar uma estreita associação entre idadismo e gênero, ainda que, na maioria das vezes, de forma velada. Os depoimentos a seguir evidenciam essa relação:

O fato de ser mulher sempre foi motivo para ser discriminada pelos colegas homens, principalmente quando eu era mais jovem. (E16)

Não foi tanto a idade que me atrapalhou, mas o fato de eu ser mulher, ainda mais em cargo de gestão. (E20)

Comecei a dar aulas muito nova, mas essa não foi a minha maior dificuldade, e sim, por ser mulher. (E21)

Embora a interseccionalidade não constitua o foco desta pesquisa, ela não é desconsiderada e ficou explícita no marcador gênero, conforme apontam Cepellos e Tonelli (2022), Previtali et al. (2022) e Spedale (2019). Duncan e Loretto (2004) já afirmavam que o idadismo estava relacionado, predominantemente, às mulheres, que enfrentavam maiores dificuldades na carreira profissional, entendimento também presente em Fineman (2014), Vieira e Cepellos (2022) e Cepellos e Tonelli (2022). O depoimento de E20 converge com a pesquisa de Cepellos e Tonelli (2022), reforçando a existência do teto de vidro etário.

Por fim, com base nas evidências empíricas desta pesquisa e em consonância com os resultados de Geeraerts et al. (2021), também obtidos junto a professores universitários, destaca-se que profissionais com menos e com mais idade apresentam características e atitudes em comum, ainda que os professores mais jovens demonstrem maior interesse por mudanças tecnológicas, uso das TICs e ideias criativas e inovadoras. Na lógica do desenvolvimento das pessoas, inclusive profissionalmente, os professores também se desenvolvem e se estabelecem ao longo da carreira.

Consolidação na carreira docente - 35 aos 45/49 anos

O conceito de estar estabelecido na carreira docente varia de pessoa para pessoa e, mais uma vez, não pode ser compreendido apenas com base na idade. Entretanto, há certa convenção social segundo a qual os profissionais tendem a estar no auge da carreira e apresentar alguma estabilidade entre os 30 e 45 anos de idade, ou seja, com a carreira consolidada.

Ainda assim, em razão da construção social e da busca pela juventude eterna (Spedale, 2019; Spedale et al., 2014), de um lado, e do medo de envelhecer, de outro, os profissionais tendem a enfrentar diversos dilemas. Como exemplo, E17 afirma: “eu comecei a dar aula muito jovem, mas agora eu acho que até já estou velha (risos)”. Cabe destacar que essa docente tem 40 anos de idade e já vivencia esse dilema socialmente imposto, o de considerar-se velha. Também chama a atenção uma fala semelhante de E18, evidenciando preconceito internalizado. Ela demonstra certo desprezo pela própria idade e aparência, que não considera joviais, reforçando aquilo que é socialmente imposto: “Hoje estou aqui com 45 anos, agora eu quero parecer mais jovem (risos), eu já estou velha, daí eu busco me vestir mais jovial, quero ser aceita pelos jovens. Imagina quando eu estiver perto de me aposentar, nossa, é difícil, como os alunos vão me enxergar, vou estar tão distante deles.” Fica explícito que ambas as docentes incorporaram o idadismo e a ideologia da juventude eterna, relacionada à busca por um curso de vida normativo (Brodmerkel & Barker, 2019; Romaioli & Contarello, 2019).

Alguns participantes admitiram, explícita ou implicitamente, que, muitas vezes, são os próprios docentes que manifestam preconceito em relação aos alunos jovens, demarcando o distanciamento entre as idades de alunos e professores. Entretanto, uma minoria reconhece que esse distanciamento é esperado e que o próprio docente precisa buscar atualização e formas de interação para evitar que a distância aumente. E13 exemplifica: “Você não vai querer ficar bancando a garotinha, mas vai procurar manter boas relações interpessoais com os alunos, utilizando da empatia, sendo acessível, utilizando do bom humor, valorizando-os. Dessa forma você consegue manter o diálogo necessário e até fica parecendo mais jovem. Na realidade, conviver com a juventude nos deixa mais jovem”. E11 afirma: “É preciso ter paciência e compreender que as coisas mudam, sempre foi assim. Não podemos deixar aumentar o abismo da idade; temos que nos adequar, eu interajo bem com os alunos”.

Por outro lado, alguns docentes relatam que o fato de terem filhos adolescentes, com faixa etária semelhante à dos alunos, contribui para aumentar a proximidade. E15 afirma: “Ter filhos da mesma idade dos alunos ajuda, a conexão fica muito boa.” E6 relata: “quando comecei, eu tinha a idade próxima a dos alunos, agora eu tenho filhos com idades próximas/iguais. Isso ajuda a acompanhar eles”.

Entretanto, com o passar dos anos, os filhos crescem, e a idade e o tempo de carreira dos docentes aumentam, fazendo emergir outras questões, analisadas na sequência.

Pode-se afirmar que este é o período mais tranquilo. As evidências empíricas indicam que esse grupo etário intermediário é o que menos vivencia idadismo, seguindo a perspectiva de Butler (1980), Hanashiro et al. (2020) e Wu (2019), segundo a qual o fenômeno é mais direcionado aos mais jovens e às pessoas com mais idade. Essa fase de estabelecimento na carreira mostra-se mais tranquila justamente em razão dos estereótipos associados ao período: estabilidade, produtividade, conhecimento e responsabilidade.

Embora, nessa fase da carreira profissional, tenham sido destacados mais estereótipos positivos do que negativos, evidencia-se que os discursos preconceituosos atingem trabalhadores de diferentes idades (Previtali et al., 2022), justamente por serem socialmente construídos (Palmore, 2015; Romaioli & Contarello, 2019; Spedale, 2019). Na fase seguinte, diferentemente do observado até aqui, as evidências empíricas revelam maior ocorrência de idadismo, em razão da prevalência de estereótipos negativos relacionados aos docentes com mais idade.

Anos finais na carreira docente – mais de 50/55 anos

Há consenso entre pesquisadores, a exemplo de Butler (1980) e Hanashiro et al. (2020), de que o idadismo relacionado aos mais jovens e às pessoas com mais idade está entre as formas mais recorrentes desse preconceito. Palmore (2001), entretanto, assinala que aquele direcionado às pessoas com mais idade é mais cruel. Sem a intenção de discutir ou mensurar a intensidade do preconceito, nesta subseção a análise volta-se às pessoas com mais idade, grupo em relação ao qual o idadismo foi mais mencionado pelos participantes. Vale ressaltar que tais evidências são apontadas por pessoas com reconhecido lugar de fala, visto que 14 dos 20 participantes desta pesquisa têm mais de 50 anos de idade, e, destes, nove tem mais de 55 anos.

Como observado na subseção anterior, o período de estabelecimento na carreira é mais sereno: os docentes são percebidos como profissionais experientes, ainda não tão distantes etariamente dos alunos e, ao mesmo tempo, sentem-se mais seguros e autoconfiantes. Contudo, à medida que envelhecem e se aproximam dos 50 anos, a ideologia da juventude passa a ser reificada (Spedale et al., 2014), em consonância com a compreensão do idadismo como construção social e com sua naturalização, conforme apontam Hanashiro e Pereira (2020).

Nessa fase, as pessoas passam a ser associadas, de maneira mais acentuada, a estereótipos negativos, como lentidão, teimosia, doença e comportamento queixoso, entre outros, conforme identificado por Schwartz e Simmons (2001) e Siqueira et al. (2007); em última análise, podem ser

percebidas como incapazes. As evidências desta pesquisa indicam que esses estereótipos negativos se tornam mais acentuados à medida que os docentes se aproximam do jubileamento ou ultrapassam os 60 anos.

Os dados empíricos também evidenciam a consciência dos professores quanto ao crescente distanciamento entre sua idade e a dos alunos. Esse distanciamento é percebido e comentado pelos participantes em razão de diferenças de linguagem, de modos de pensar e de outras questões que ultrapassam a idade cronológica. Nesse sentido, E13 comenta: “Às vezes o entendimento não é tão fácil, as gerações mais jovens utilizam termos diferentes, e olha, não estou falando de tecnologia, são gírias e tal”. Em sentido semelhante, E14 afirma: “À medida que vamos ficando mais velhos e os alunos mais jovens, há um distanciamento.”

Os docentes também relatam perceber determinados olhares e imaginar o que os alunos conversam entre si. E6 afirma: “Quando eu fazia faculdade, eu lembro que eu e meus colegas achávamos velhos os professores que se aproximavam dos 40 anos. Achávamos uma velharada (risos). Então eu imagino que agora é a mesma coisa. Mas tudo bem, eu estou tranquilo, me mantenho atualizado, carreira consolidada.” Em sentido semelhante, E10 relata: “Eu me sinto bem com a minha idade, entre colegas temos praticamente a mesma idade e, com os alunos, por mais que possam ter olhares, que fique nas entrelinhas que você é velho, ultrapassado, não estou sentindo preconceito por parte deles”. Tais depoimentos confirmam que o idadismo muitas vezes se manifesta de maneira silenciosa, sutil e oculta (França et al., 2017; Palmore, 1999; Teixeira et al., 2018).

Nesse sentido, verifica-se que os docentes que se encontram na fase de consolidação da carreira nem sempre se mostram sensíveis às dificuldades enfrentadas pelos profissionais com mais idade, como se ainda estivessem muito distantes de uma idade mais avançada. Alguns de seus relatos também revelam preconceitos relacionados aos colegas mais velhos:

Eu não tenho problemas com a idade, mas percebo que tem problemas com os mais velhos. Mudou muito, antigamente quem tinha mais tempo de casa estava na zona de conforto, agora é diferente. (E4)

Não vejo preconceito entre os colegas e eu nunca tive problema com idade. Mas tem uns colegas mais velhos que não querem mais nada com nada. (E6)

Eu acho que tem o preconceito mais implícito, tem o descaso, o olhar achando ultrapassado. Na minha área isso é cedo. (E20)

Eu não tenho problema, mas nas entrelinhas fica aqui aquilo de ultrapassado, velho. (E10)

Nada me incomoda, nunca senti o preconceito, mais na gestão, mas eu crio estratégias de enfrentamento, tudo certo. (E1)

Eu não tenho preconceito em relação ao jubileamento, é conceito mesmo, eu não quero jubilar. Tenho como critério básico me sentir bem no que estou fazendo. (E12)

Além do distanciamento etário, alguns participantes salientam que o perfil dos alunos tem se modificado. Os depoimentos a seguir são esclarecedores nesse sentido:

Tive um período muito bom na universidade. Mas, confesso que agora, na medida que estou envelhecendo, estou perdendo o entusiasmo, ando cansado com os alunos, com os colegas e com a Instituição, ultimamente tem sido uma frustração diária. O perfil dos alunos mudou, questões institucionais, de gestão contribuem para a frustração. (E3)

Não é só idade, tem a questão cultural da atualidade. O perfil do aluno mudou, após a pandemia então. (E10)

As atuais estão diferentes, mas sempre foi assim, há diferenças entre os mais jovens e mais velhos. Mas os millenials se acham o centro do mundo, quando são contrariados, criam situações, justificativas... Daí que a comunicação é importante, conseguir chegar na idade, na linguagem, modo de pensar. Ou seja, a comunicação tem que ser adequada para aquele público. (E11)

Os docentes, entretanto, não negam a influência negativa que a idade pode exercer sobre os relacionamentos, percebida de maneira mais intensa com colegas mais jovens do que com os alunos. E3 relata: “Com a idade, os alunos vão te vendo diferente, influencia nos relacionamentos. Mas com os alunos isso não me atinge, mas com os colegas não é bem assim, você vai ficando de lado, totalmente solitário. Mas eu entendo que não é intencional por parte dos colegas mais jovens, é que não é mais orgânico.” Quanto ao distanciamento em relação aos colegas mais jovens, E8 afirma: “Há uma mudança nos relacionamentos entre colegas na atualidade, fui sendo deixado de lado pelos colegas, almoço sozinho, pouco converso na sala dos professores, por aí, está tudo diferente.”

Quando ocorre esse distanciamento entre colegas de diferentes gerações, além de comprometer a socialização, também pode dificultar ou até impedir a aprendizagem intergeracional, conforme apontam Geeraerts et al. (2018). Um dos princípios básicos para que essa aprendizagem ocorra é justamente a interação (Colet & Mozzato, 2021). Nessa perspectiva, os participantes relatam:

:

Com os colegas sempre teve ajuda mútua, independentemente da idade. (E9)

Fui muito bem acolhida no início da minha carreira. Tive um colega mais velho que foi me conduzindo, tipo um paizão. (E19)

Eu nunca me senti rejeitada, sempre teve troca, um vai ajudando o outro no que não sabe. A gente vai aprendendo. Não é porque já não sou tão nova que eu não tenho o que aprender, sempre vamos ter o que aprender. (E18)

Sabe, eu sinto falta de ter um relacionamento mais aberto com os colegas de todas as idades, como a gente aprende com todos, eu sempre aproveito as oportunidades, mas elas não são muitas aqui. Acho que não é só a idade que pega. (E13)

Quanto ao distanciamento etário em relação aos alunos, os docentes demonstram, em suas falas e atitudes, buscar diferentes formas de minimizá-lo, como o uso de roupas mais joviais, a aproximação da linguagem da juventude, a atualização tecnológica e a participação em redes sociais. Ficam evidentes os esforços para evitar o afastamento dos alunos em razão da idade:

Eu não tenho dificuldade de relacionamento com colegas mais velhos ou mais novos. Claro que a idade próxima dos alunos facilita, mas não podemos deixar ter um abismo entre as idades. (E5)

Está tudo diferente, mas temos que nos adaptar a linguagem dessa nova geração. (E7)

As gerações vão mudando ao longo do tempo, sempre foi assim, temos que ter ciência disso. Há mudanças de paradigmas, tudo muito rápido e tal, mas temos que ter consciência que tem que haver trocas, o aspecto relacional é fundamental. (E11)

Gap da idade vai aumentando, eles são digitais, tem questões comportamentais nas relações que são diferentes, mas eu vou aprendendo. (E4)

Estou sempre procurando me atualizar em termos tecnológicos, mas tem coisas que eu não quero e que os estudantes gostam muito, os youtubers, por exemplo. Desculpa, mas não tenho paciência, tem tanta porcaria por aí. Eu noto que muitas vezes os alunos até se dão conta que o conteúdo é uma porcaria, mas continuam consumindo...(E19)

A última fala, de E19, dialoga com o que Lunardelli e Maia (2024) apontam acerca da necessidade de um olhar mais crítico sobre determinadas tecnologias utilizadas pelos mais jovens. A tecnologia não é, nem deve ser, abominada; os autores chamam a atenção, especificamente, para seu consumo acrítico.

Embora o preconceito etário no ambiente de trabalho provenha predominantemente dos jovens (North & Fiske, 2012), não se pode desconsiderar o preconceito que emana do próprio envelhecido em relação a outras pessoas ou a si mesmo, de maneira consciente ou inconsciente. Loth e Silveira (2014) concluíram que, mesmo quando o envelhecido afirma não compactuar com práticas discriminatórias direcionadas às pessoas com mais idade, o compartilhamento de determinados estereótipos relacionados às pessoas mais velhas e ao envelhecimento contribui para a perpetuação do idadismo.

Os dados empíricos evidenciam que os docentes percebem que características associadas à senioridade, como maturidade, experiência e confiança, são valorizadas no mercado de trabalho, sobretudo na carreira docente. Entretanto, não se pode desconsiderar o que Barros e Muniz (2014) assinalam: trabalhadores envelhecidos também são marcados pelo preconceito e pelo não reconhecimento de suas potencialidades. Assim, como pontuam Hanashiro e Pereira (2020), o idadismo é naturalizado.

Cabe salientar, ainda, que, ao longo da carreira docente universitária, é comum a busca por qualificação por meio de mestrados e doutorados, o que proporciona maior reconhecimento ao docente, sobretudo quando ele integra programas de pós-graduação. Em contrapartida, tende a haver aumento das demandas de trabalho, de modo que o professor nem sempre encontra a possibilidade de reduzir seu ritmo laboral. Evidencia-se, assim, uma dicotomia: ora o docente recebe reconhecimento pelo conhecimento construído e por sua trajetória profissional, ora é discriminado em razão da faixa etária. Essa tensão aparece no relato de E13:

Bem que eu gostaria de diminuir o ritmo de trabalho, afinal, a minha vitalidade, digamos, não é mais a mesma. Eu tenho saúde e tudo, mas tenho 56 anos, não são 40, muito menos 30. É que eu sei que agora é que tenho muito com o que contribuir, principalmente com as minhas pesquisas, me sinto segura, me sinto aceita pelos alunos em razão do conhecimento e carreira

que construí e tal, mas... estou cansando, também sei que em breve serei julgada pela minha idade, por não acompanhar tanto a tecnologia e tal.

Esse depoimento vai ao encontro do que Viana e Helal (2023) refletem em relação aos aspectos positivos relacionados aos docentes que envelhecem e participam de programas de pós-graduação. Entretanto, assim como constatado por Nascimento et al. (2016), as evidências empíricas desta pesquisa demonstram que docentes que se encontram no ápice da carreira precisam cumprir integralmente suas cargas horárias e lidar com numerosas atividades e exigências, especialmente quando vinculados à pós-graduação. Cabe salientar que essa é a realidade de uma IES comunitária, distinta daquela vivenciada em instituições públicas.

Embora os docentes da IES pesquisada possam continuar exercendo suas atividades após a aposentadoria, que costuma ocorrer por volta dos 60 anos, torna-se evidente o idadismo relacionado aos profissionais com 60 anos ou mais, conforme também identificado por Nascimento et al. (2016). Os autores destacam que essa discriminação está relacionada à representação social do envelhecimento e assinalam que, embora possa haver determinadas limitações decorrentes da idade, o idadismo pode marginalizar esses professores, tratando-os como incapazes. Nenhum dos participantes relatou estar vivenciando algum problema de saúde, mas alguns manifestaram receio de adoecer diante da percepção de que a carga de trabalho vem aumentando. Os relatos a seguir exemplificam essa preocupação:

Os docentes estão adoecendo, a idade não é o problema, e sim o acúmulo de atividades e a falta de apoio dos dirigentes. Não está nada fácil. Não sei até quando eu aguento. (E7)

Sabe, eu não me sinto doente e nem que estou adoecendo, mas escuto isso direto nos corredores e sala de professores. Tudo bem que esse tipo de comentário vem dos mais velhos, mas parece que está mais atrelado a questões institucionais e da educação superior como um todo. (E13)

Sob a perspectiva *life-span*, esses relatos evidenciam que o envelhecimento no trabalho não pode ser compreendido apenas em termos de declínio ou manutenção da capacidade laboral, mas como um processo dinâmico, no qual ganhos e perdas coexistem ao longo da trajetória profissional. Ao mesmo tempo que E13 reconhece a redução de sua vitalidade física, também evidencia o fortalecimento de recursos decorrentes da experiência acumulada, da maturidade profissional e da consolidação de sua identidade acadêmica, aspectos que lhe conferem segurança para desenvolver pesquisas e atuar na formação de estudantes. Esse achado corrobora a compreensão de que o desenvolvimento humano ocorre ao longo de todo o curso da vida, envolvendo processos contínuos de adaptação às mudanças associadas ao envelhecimento (Baltes, 1987; Baltes & Baltes, 1990; Kooij et al., 2020; Zacher et al., 2019).

Ao mesmo tempo, os resultados revelam uma importante contradição presente no contexto organizacional. Embora a experiência, o conhecimento e a trajetória acadêmica sejam reconhecidos como atributos valorizados, coexistem expectativas e estereótipos relacionados à idade, especialmente quanto à capacidade de acompanhar as transformações tecnológicas e as crescentes exigências do trabalho

acadêmico. Essa tensão reforça o argumento de Zacher et al. (2019) e Zacher e Rudolph (2024), segundo os quais o envelhecimento laboral é um fenômeno heterogêneo e multidimensional, influenciado não apenas por mudanças individuais, mas também pelas condições organizacionais, pelas práticas de gestão e pelos significados socialmente atribuídos à idade.

Cabe destacar, ainda, que os relatos de E7 e E13 permitem compreender que o receio em relação ao adoecimento está menos associado ao avanço da idade cronológica e mais às condições contemporâneas de trabalho vivenciadas pelos docentes. Esse resultado converge com a abordagem *life-span*, ao evidenciar que a manutenção da saúde, da motivação e da participação produtiva ao longo da vida laboral depende da interação entre recursos individuais e condições contextuais favoráveis (Kooij et al., 2020; Zacher & Rudolph, 2024). Portanto, o envelhecimento bem-sucedido no trabalho não decorre exclusivamente das características dos trabalhadores, mas também da capacidade das organizações de criar condições que favoreçam a adaptação contínua, valorizem a experiência acumulada e minimizem práticas ageístas.

Nesse contexto, a gestão da idade torna-se fundamental (Cepellos & Tonelli, 2017; Hanashiro et al., 2020; Silva & Helal, 2022; Tonelli et al., 2020), visando melhorar o convívio geracional e contribuir para a mitigação do idadismo (Locatelli et al., 2023; Mozzato & Mendes, 2023). Os resultados também reforçam a pertinência das proposições de Gajowiak (2024), que aponta a necessidade de ampliar as investigações sobre discriminação etária e barreiras às relações e à cooperação intergeracional no ambiente de trabalho. Estudos, inclusive brasileiros, igualmente apontam para a necessidade de políticas e práticas de gestão e de GP voltadas às diferentes idades (Cepellos & Tonelli, 2017; Hanashiro et al., 2020; Helal & Viana, 2021; Locatelli et al., 2023; Mozzato & Mendes, 2023; Silva & Helal, 2022, 2024; Tonelli et al., 2020).

Com base na pesquisa documental, constatou-se que a IES pesquisada não dispõe de políticas e práticas voltadas à gestão da diversidade etária, tampouco de iniciativas direcionadas à promoção do convívio intergeracional. Da mesma forma, não foram identificadas ações institucionais relacionadas à preparação para a aposentadoria ou ao jubileamento dos docentes. Esses achados contrastam com o consenso presente na literatura acerca da necessidade de reinventar a gestão em uma lógica mais inclusiva, pautada por um olhar humanizado para o *continuum* da vida laboral e que contemple também as transições associadas ao encerramento da carreira (Neiva et al., 2020; Zerbiní & Veiga, 2019). Nessa perspectiva, diversos estudos ressaltam a importância de políticas institucionais de preparação para a aposentadoria capazes de favorecer um processo de transição mais planejado e saudável (Helal et al., 2021; Nascimento et al., 2016; Renzetti & Hanashiro, 2021).

Na lógica da preparação para a aposentadoria, situa-se também o jubilamento. Dois docentes com mais de 50 anos afirmam que não desejam jubilar-se, enquanto outros, de diferentes idades, fazem referência à aposentadoria e manifestam medo de chegar a essa fase sem se sentirem preparados para tal. E18 afirma: “Quando der eu me aposento, mas dá medo, não sei como vai ser a minha vida, parar assim, de repente. Conheço tantas histórias de pessoas que se aposentaram e daí adoeceram, se deprimiram.” Também emergiu, como ideia central no grupo focal, a percepção de que a IES deveria se preocupar com políticas e práticas voltadas à gestão da idade. Muitos docentes que se encontram na fase final da carreira demonstraram inquietação em relação ao afastamento da instituição:

As empresas deveriam se preparar para o envelhecimento, mas não tem isso nas empresas. Não tem aqui. (E7)

Entendo que deveria haver a “leitura” da experiência das pessoas. Não adianta a GP ter um nome bonito e só. Deveria haver a visão da longevidade, uma gestão humana de fato. Isso é ignorado. (E11)

Me sinto impotente ao falar com as pessoas a respeito dessas questões de idade, é um sofrimento aposentar, jubilar. Assuntos como aposentadoria deveriam ser mais conversados. As pessoas adoecem ao se aposentar. Deveria ter uma política institucional, os RHs deveriam pensar. No jubilamento de uns professores cantaram sapato velho (risos). (E20)

Quando E20 mencionou a música tocada em uma cerimônia de jubilamento, todos riram, mas o fizeram como forma de desaprovação e de confirmação da necessidade de maior sensibilidade em relação tanto ao jubilamento quanto à aposentadoria. Nesse sentido, programas de preparação para a aposentadoria são importantes, conforme afirmam Nascimento et al. (2016). Como refere E11, “deveria haver uma gestão mais humana”.

A aposentadoria constitui um fenômeno complexo e multidimensional (Helal et al., 2021). Por essa razão, os participantes defendem uma GP atenta a essas questões, visto que o encerramento das atividades laborais envolve medos, expectativas e desafios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. Esse olhar revela a busca por uma gestão mais humana, conforme preconizam Neiva et al. (2020), e evidencia a importância do fortalecimento das relações intergeracionais, favorecendo o compartilhamento de conhecimentos, experiências e aprendizagens entre trabalhadores de diferentes faixas etárias, aspecto fundamental para a valorização da diversidade etária e para a preservação do conhecimento organizacional (Fossati & Mozzato, 2023; Lagacé et al., 2019).

Por fim, com base nas evidências empíricas desta pesquisa e em consonância com os resultados de Geeraerts et al. (2021), também obtidos junto a professores universitários, destaca-se que profissionais com menos e com mais idade apresentam características e atitudes em comum, embora os professores mais jovens demonstrem maior interesse por mudanças tecnológicas, uso das TICs e ideias criativas e inovadoras, enquanto aqueles com mais idade assumem mais facilmente o papel de liderança, apresentam habilidades na gestão em sala de aula e são descritos como mais confiantes e conservadores.

Como apontam Geeraerts et al. (2018), é justamente nessa complementaridade que ocorre a aprendizagem intergeracional entre professores.

CONCLUSÕES

Ao final deste trabalho, evidencia-se a existência do idadismo ao longo do *continuum* da vida laboral dos docentes, antecedido por estereótipos e resultante de uma construção social. Em consonância com o que já é reconhecido na literatura, os resultados desta pesquisa evidenciaram que o idadismo é mais recorrente nos anos iniciais e finais da carreira docente. Entretanto, embora de forma mais amena, também foi observado na fase de consolidação da carreira. No que se refere especificamente ao processo de envelhecimento dos docentes, evidencia-se a necessidade de as IES estabelecerem políticas claras referentes ao encerramento da carreira docente, além da necessidade de reformulação dos programas de preparação para a saída da instituição.

Os resultados desta pesquisa apresentam implicações teóricas, práticas, sociais e metodológicas. No que tange às contribuições teóricas, entende-se que a pesquisa amplia os estudos sobre idadismo no Brasil ao trabalhar a partir de uma perspectiva decolonial, problematizando compreensões universalizantes sobre envelhecimento e idade e considerando o idadismo ao longo do *continuum* da vida laboral docente. Além disso, a pesquisa tem como campo empírico professores universitários de uma IES, contexto que ainda carece de pesquisas, sobretudo sobre essa temática.

Além das contribuições teóricas para a comunidade acadêmica, destacam-se as contribuições práticas, especialmente para as instituições de ensino superior, bem como a contribuição social, na medida em que estereótipos, preconceitos e discriminações são expostos. Salienta-se, ainda, a contribuição metodológica, considerando que o tema é predominantemente abordado por meio de pesquisas quantitativas. Assim, a abordagem qualitativa adotada possibilitou explorar diferentes aspectos, sobretudo subjetivos. Ademais, no âmbito das pesquisas qualitativas sobre o tema, tanto a história de vida, como técnica de coleta de dados, quanto a análise temática, como técnica de análise, são menos utilizadas do que as entrevistas tradicionais e a análise de conteúdo, respectivamente.

Os achados desta pesquisa também apontam para a necessidade de repensar as construções de estereótipos negativos sobre grupos de pessoas de diferentes idades, sobretudo considerando a realidade brasileira, de modo a favorecer uma construção social menos negativa nesse sentido. Nessa direção, os resultados sinalizam a necessidade de que as políticas públicas relacionadas ao envelhecimento e ao trabalho incorporem a perspectiva do idadismo como uma dimensão relevante da vida laboral. No contexto do ensino superior, isso implica a formulação de diretrizes que orientem as instituições quanto à promoção de ambientes acadêmicos intergeracionais, à valorização dos saberes acumulados pelos

docentes, ao desenvolvimento de programas de gestão da idade e à preparação para a aposentadoria. Dessa forma, o enfrentamento do idadismo demanda uma articulação entre políticas educacionais, políticas de envelhecimento e práticas institucionais.

Por fim, cabe destacar algumas limitações desta pesquisa. A primeira refere-se à sua realização em uma única instituição de ensino superior, uma vez que as experiências relacionadas ao idadismo podem assumir configurações distintas em diferentes contextos institucionais e regiões do país. Além disso, por se tratar de uma pesquisa baseada em narrativas de trajetória profissional, reconhece-se que as experiências relatadas são mediadas pela memória, pelas interpretações construídas pelos participantes ao longo do tempo e pelos significados atribuídos às suas próprias histórias, podendo não representar integralmente todos os acontecimentos vivenciados. Outra limitação decorre do critério de exclusão de participantes com menos de 40 anos, uma vez que as experiências relativas aos anos iniciais da carreira docente foram construídas retrospectivamente pelos participantes, estando sujeitas às interpretações e às lembranças referentes a períodos anteriores de suas trajetórias profissionais.

Concluída esta pesquisa, reitera-se a necessidade de realização de mais estudos sobre o idadismo, de modo a ampliar a compreensão do fenômeno e contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema. Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros aprofundem a compreensão das interseções entre idade e gênero na experiência do idadismo ao longo da carreira docente.

Por fim, espera-se que este artigo contribua para sensibilizar pesquisadores, gestores, líderes, profissionais de gestão de pessoas (GP) e, quiçá, órgãos públicos quanto à complexidade do idadismo, em prol de organizações e de uma sociedade mais humanizadas e atentas às especificidades do envelhecimento no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K., & Reid, M. F. (2006). Making sense of the barriers women face in the information technology work force: Standpoint theory, self-disclosure, and causal maps. *Sex Roles*, 54, 831–844. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9049-4>
- Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. In J. E. Birren & R. M. Lerner (Eds.), *Life-span development and behavior* (Vol. 8, pp. 1–34). Academic Press.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). *Successful aging: Perspective from the behavioral sciences*. Cambridge University Press.
- Barros, A., & Muniz, T. S. M. (2014). O trabalhador idoso no mercado de trabalho do capitalismo contemporâneo. *Caderno de Graduação Ciências Humanas e Sociais*, 2(1), 103–116.

- Barros, R. A., Horta, N. C., Rabelo, L. B. C., Fernandes, M. T. O., Souza, M. C. M. R., & Silva, I. R. A. (2025). Construindo pontes geracionais: Benefícios e desafios da inclusão de pessoas idosas na universidade. *Educação em Revista*, 41(41). <https://doi.org/10.35699/edur.v41i41.57198>
- Beltramini, L. M., Cepellos, V. M., & Pereira, J. J. (2022). Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 62(6), 1–25.
- Boehm, S. A., Schroder, H., & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257–272.
- Braun, B., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brodmerkel, S., & Barker, R. (2019). Hitting the ‘glass wall’: Investigating everyday ageism in the advertising industry. *The Sociological Review*, 67(6), 1383–1399. <https://doi.org/10.1177/0038026119837147>
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9(4), 243–246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243
- Butler, R. N. (1980). Ageism: A foreword. *Journal of Social Issues*, 36(2), 8–11. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: Percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4–21. <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2022). O processo de envelhecimento de mulheres em cargos de liderança: A iminência da morte e do renascimento simbólicos. *Revista Organizações & Sociedade*, 29(101), 329–358. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0014PT>
- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2021). Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3), 396–419.
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work & Organization*, 11, 95–115. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x>
- Erickson, M. A. (2019). Contemplative pedagogy as a framework for education about ageism. *Gerontology & Geriatrics Education*, 42(3), 297–307. <https://doi.org/10.1080/02701960.2019.1689357>
- Fineman, S. (2014). Age matters. *Organization Studies*, 35(11), 1719–1723. <https://doi.org/10.1177/0170840614553771>
- Firzly, N., Van de Beeck, L., & Lagacé, M. (2021). Let’s work together: Assessing the impact of intergenerational dynamics on young workers’ ageism awareness and job satisfaction. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 40(3), 489–499.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (J. E. Costa, Trad.; 3ª ed.). Artmed.
- Fossati, E. C., & Mozzato, A. R. (2023). Transferência de conhecimentos de trabalhadores em aposentadoria numa instituição de ensino superior. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(2), 1–15.
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: Revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001–2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 1–26.
- França, L. H. F. P., Siqueira-Brito, A. R., Valentini, F., Vasques-Menezes, I., & Torrers, C. V. (2017). Ageismo no contexto organizacional: A percepção de trabalhadores brasileiros. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(6), 765–777. <https://doi.org/10.1590/1981-22562017020.170052>

- Gajowiak, M. (2024). Ageism in the workplace: Selected research results in SMEs from the Poznań Poviát. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 24(1), 41–55. <https://doi.org/10.2478/fofi-2024-0003>
- Geeraerts, K., Tynjala, P., & Heikkinen, H. L. T. (2018). Inter-generational learning of teachers: What and how do teachers learn from older and younger colleagues? *European Journal of Teacher Education*, 41(4), 79–495. <https://doi.org/10.1080/02619768.2018.1448781>
- Geeraerts, K., Vanhoof, J., & Den Bossche, P. (2021). Teachers' age-related stereotypes: Investigating generational differences. *Journal of Intergenerational Relationships*, 19(2), 179–195. <https://doi.org/10.1080/15350770.2019.1701603>
- Hanashiro, D. M. M., & Helal, D. H. (2023). Ageísmo na carreira acadêmica: Um estudo com professores universitários. *Educação & Realidade*, 48. <https://doi.org/10.1590/2175-6236121896vs01>
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: Evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188–206. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2>
- Helal, D. H., Nóbrega, C. V., & Lima, T. A. P. (2021). Retirement and organizations: Perspectives and challenges for both workers and human resource management. *Working with Older People*, 25(2), 141–152. <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2020-0014>
- Helal, D. H., & Viana, L. O. (2021). Ageísmo: Uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, 13, 171–191.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/22827-censo-demografico-2022.html>
- Jarrold-Grapes, R., & Mahler, P. P. (2024). Retirees return to work: How a North Carolina policy helped staff high-need schools. *Education Policy Analysis Archives*, 32(4). <https://doi.org/10.14507/epaa.32.8241>
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
- Kooij, D., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264–290.
- Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201–219.
- Locatelli, M. A., Mozzato, A. R., & Fritz Filho, L. F. (2023). Gestão da idade nas organizações: Um olhar integrativo da literatura. In *Anais do VIII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR 2023/ANPAD*.
- Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: Um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciência da Administração*, 16(39), 65–82. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65>
- Lunardelli, A. F., & Maia, A. F. (2024). Razão instrumental e educação: Reflexões sobre a escola e as novas tecnologias. *Educação em Revista – Belo Horizonte*, 40, e4104. <https://doi.org/10.1590/0102-469841048>
- Marrero Vega, A. L., Yeves, J., Bargsted, M., & Saéz, S. (2026). Ageism toward older workers and wellbeing at work: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 17, Article 1824641. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1824641>

- Mignolo, W. D. (2007). Delinking: The rhetoric of modernity, the logic of coloniality and the grammar of de-coloniality. *Cultural Studies*, 21(2–3), 449–514.
- Mozzato, A. R., & Mendes, D. C. (2023). Gestão da idade nas organizações. In D. H. Helal, A. P. Oltramari, D. C. B. Moscon, & K. C. M. Paiva (Eds.), *Dicionário de gestão de pessoas e relações de trabalho no Brasil* (Vol. 1, pp. 155–160). Gradus.
- Nascimento, R. P., Costa, D. V. F., Salvá, M. N. R., Moura, R. G., & Simão, L. A. S. (2016). Trabalhar é manter-se vivo: Envelhecimento e sentido do trabalho para docentes do ensino superior. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(2).
- Neiva, E. R., Macambira, M. O., & Ribeiro, E. M. B. A. (2020). Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–27.
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin*, 138(5), 982–997. <https://doi.org/10.1037/a0027843>
- Palmore, E. B. (1999). *Ageism: Negative and positive* (2nd ed.). Springer Publishing Company.
- Palmore, E. B. (2001). The ageism survey: First findings. *The Gerontologist Society of America*, 41(5), 572–575. <https://doi.org/10.1093/geront/41.5.572>
- Palmore, E. B. (2015). Ageism comes of age. *The Journals of Gerontology: Series B*, 70(6), 873–875. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbv079>
- Previtali, F., Keskinen, K., Niska, M., & Nikander, P. (2022). Ageism in working life: A scoping review on discursive approaches. *The Gerontologist*, 62(2), e97–e111. <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa119>
- Quijano, A. (2005). Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In E. Lander (Ed.), *A colonialidade do saber: Eurocentrismo e ciências sociais: Perspectivas latino-americanas* (pp. 227–278). CLACSO.
- Relatório mundial sobre o idadismo*. (2022). Organização Pan-Americana da Saúde. <https://doi.org/10.37774/9789275724453>
- Renzetti, F. M. M. N., & Hanashiro, D. M. M. (2021). Uma revisão da literatura sobre práticas de recursos humanos para trabalhadores mais velhos: Desafios e oportunidades à gestão contemporânea. In *Anais do XLV EnANPAD*.
- Romaioli, D., & Contarello, A. (2019). “I’m too old for ...”: Looking into a self-sabotage rhetoric and its counter-narratives in an Italian setting. *Journal Aging Studies*, 48, 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2018.12.001>
- Schwartz, L. K., & Simmons, J. P. (2001). Contact quality and attitudes toward the elderly. *Educational Gerontology*, 27(2), 127–137. <https://doi.org/10.1080/03601270151075525>
- Silva, M. A. P., & Helal, D. H. (2022). Age management in the Brazilian context: A theoretical discussion. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 1(25), 6–25.
- Silva, M. A. P., & Helal, D. H. (2024). Envelhecimento e gestão da idade nas organizações: Um estudo de múltiplos casos no poder executivo do estado de Pernambuco. *Revista do Serviço Público – RSP*, 75(1), 181–201.
- Souza, L. K. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: Conhecendo a análise temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 51–67. <https://doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>
- Spedale, S. (2019). Deconstructing the ‘older worker’: Exploring the complexities of subject positioning at the intersection of multiple discourses. *Organization*, 26(1), 38–54. <https://doi.org/10.1177/1350508418768072>

- Spedale, S., Coupland, C., & Tempest, S. (2014). Gendered ageism and organizational routines at work: The case of day-parting in television broadcasting. *Organization Studies*, 35(11), 1585–1604. <https://doi.org/10.1177/0170840614550733>
- Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2020). Envelhecimento nas organizações: Uma visão dos profissionais de RH sobre o posicionamento de gestores maduros e adoção de práticas de gestão de idade. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127–142.
- Viana, L. O., & Helal, D. H. (2023). Ageísmo na carreira acadêmica: Um estudo com professores universitários. *Educação & Realidade*, 48, 1–25. <https://doi.org/10.1590/2175-6236121896vs01>
- Vieira, R., & Cepellos, V. (2022). Mulheres executivas e seus corpos: As marcas do envelhecer. *Revista Organizações & Sociedade*, 29(100), 154–180. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0006PT>
- World Health Organization. (2021). Global report on ageism. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240016866>
- Wu, N. (2019). Silenced inequalities: Too young or too old? In S. Nachmias & V. Caven (Eds.), *Inequality and organizational practice*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11647-7_4
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (D. Bueno, Trad.). Penso.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2024). Lifespan development perspectives on work and aging. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Advance online publication.
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2019). Work across the lifespan: A theoretical and empirical overview. In B. B. Baltes, C. W. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 3–34). Academic Press.
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Ng, T. W. H. (2024). Age and work behavior: Contemporary perspectives. *Work, Aging and Retirement*.

Submetido: 08/04/2025

Preprint: 21/11/2024

Aprovado: 16/07/2026

Editor de seção: Daniel Santos Braga

DECLARAÇÃO SOBRE DISPONIBILIDADE DE DADOS

Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa estão contidos no manuscrito.

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autora 1– Responsável pelo projeto, participação ativa na coleta e análise dos dados e na escrita final.

Autora 2– Responsável pela revisão do projeto e das análises realizadas, participação na escrita final.

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE

As autoras declaram que não há conflito de interesse com o presente artigo.