



UMA REFLEXÃO CRÍTICA DO IDADISMO NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO E A NECESSIDADE DE MUDANÇAS CULTURAIS ORGANIZACIONAIS

A CRITICAL REFLECTION ON AGEISM IN THE BRAZILIAN LABOR MARKET AND THE NEED FOR ORGANIZATIONAL CULTURAL CHANGE

André Viana Custódio¹
Larissa Lauda Burmann²

Resumo: O envelhecimento da população e o aumento da longevidade no Brasil têm sido percebidos como fenômenos positivos de progresso social, mas com isso promovem novas demandas, sob diversos setores, atrelados à pessoa idosa. No campo econômico, encontrar formas de incluir e/ou manter essa faixa populacional no mercado de trabalho tem sido um desafio social, político e jurídico, o que tem servido de objeto de investigações científicas sobre como as organizações podem mudar para permitir que pessoas idosas continuem ou voltem a trabalhar. A partir do método hipotético-dedutivo, são analisadas práticas organizacionais que auxiliam o gerenciamento das atividades de trabalho da pessoa idosa, sendo destacados os principais desafios e estratégias que as empresas podem adotar para se adaptarem às novas realidades demográficas, combatendo o idadismo. O estudo utiliza um método monográfico, com pesquisa bibliográfica e documental. Parte-se da hipótese de que o mercado de trabalho brasileiro tem excluído as pessoas idosas em decorrência das interseções entre capacitismo e ageísmo. Conclui-se que a ausência de políticas organizacionais sensíveis à diversidade etária e a inefetividade de políticas públicas aumentam a possibilidade de inserção da pessoa idosa em contextos de vulnerabilidade no mercado de trabalho, em uma relação de dependência da sociedade e do Estado, que nem sempre reconhecem o envelhecimento como ônus ou oportunidade.

Palavras-chave: Idadismo. Pessoa Idosa. Políticas Públicas. Trabalho.

Abstract: The aging of the population and the increase in life expectancy in Brazil have been perceived as positive phenomena of social progress. However, they also generate new demands across various sectors related to the elderly. In the economic sphere, finding ways to include and/or retain this population group in the labor market has become a social, political, and legal

¹Doutor em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com Pós-doutorado na Universidade de Sevilha (US/Espanha); Coordenador e Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Direito - Mestrado e Doutorado - da Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGD/UNISC); Coordenador do projeto de pesquisa "A garantia de direitos geracionais de crianças, adolescentes, jovens e pessoas idosas nas políticas públicas socioassistenciais de proteção especial para atendimento às violações de direitos". Email: andreviana.sc@gmail.com.

² Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGD/UNISC); Doutora em Gerontologia pela Universidade Católica de Brasília; Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social e do Grupo de Estudos em Direitos Humanos de Crianças, Adolescentes e Jovens e Políticas Públicas do PPGD/UNISC; Bolsista PROSUC/CAPES; Integrante do projeto de pesquisa "A garantia de direitos geracionais de crianças, adolescentes, jovens e pessoas idosas nas políticas públicas socioassistenciais de proteção especial para atendimento às violações de direitos" e do projeto financiado pelo CNPQ (Edital Universal 18/2021 - Processo 406037/2021-3) denominado "Articulação Intersetorial para proteção de crianças e adolescentes contra violação de direitos". Email: laraburmann@hotmail.com



challenge, serving as the object of scientific investigations into how organizations can adapt to enable older individuals to remain or return to work. Using the hypothetical-deductive method, this study analyzes organizational practices that support the management of work activities performed by older adults, highlighting the main challenges and strategies companies can adopt to adapt to new demographic realities and to combat ageism. The research employs a monographic approach, combining bibliographic and documentary analysis. The starting hypothesis is that the Brazilian labor market has excluded older people as a result of the intersection between ableism and ageism. The study concludes that the absence of organizational policies sensitive to age diversity, coupled with the ineffectiveness of public policies, increases the likelihood of the elderly being inserted into vulnerable conditions within the labor market. This creates a relationship of dependency on society and the State, which do not always recognize aging as either a burden or an opportunity.

Keywords: Ageism. Older Person. Public Policies. Work.

1. Introdução

O envelhecimento populacional e o aumento dos índices da longevidade no Brasil, apesar de representar um ganho social, têm gerado demandas nos mais diversos contextos. No que se refere ao econômico, estratégias para a inclusão de pessoas idosas no mercado de trabalho têm representado um desafio para os setores públicos e privados, sendo ponto de reflexões e investigações científicas a necessidade de as organizações realizarem mudanças para permitir a inserção e/ou manutenção da pessoa idosa em atividade laboral.

A partir do método hipotético-dedutivo, essa pesquisa analisa algumas práticas organizacionais voltadas à gestão da força de trabalho das pessoas idosas, apresentando os principais desafios e estratégias que as organizações podem utilizar para adaptarem-se estrutural e culturalmente aos novos cenários demográficos, de modo a mitigar os efeitos do idadismo, com a utilização do método de procedimento monográfico, com a técnica de pesquisa bibliográfica e documental.

Parte-se da hipótese de que o mercado de trabalho brasileiro apresenta interseções complexas entre capacitismo e ageísmo/idadismo, o que viabiliza a exclusão de pessoas idosas. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a literatura nacional contemporânea, ainda escassa nesse tema, e estimular novas investigações empíricas.

2. Idadismo: desafios jurídicos e organizacionais para um mercado de trabalho inclusivo

No contexto de envelhecimento populacional brasileiro, as pessoas idosas têm ocupado espaço de forma exponencial e gradativa. Entre 2000 e 2023, a parcela de deixa faixa



populacional quase dobrou, passando de 8,7% para 15,6%, superando os 14,8% da faixa etária de 15 a 24 anos. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024) estima que, até 2060, sejam 32,1% da população total.

A longevidade e a força de trabalho, embora possam representar um ganho social, têm impactado as condições de vida na sociedade e nas organizações em todo o mundo, exigindo a prevalência de autonomia e atividade como forma de ampliar a qualidade de vida. Esse cenário apresenta desafios aos formuladores de políticas públicas e ao mercado de trabalho, considerando a dependência e vinculação à capacidade de trabalho das pessoas idosas e de sua participação contínua. Sob essa perspectiva, o trabalho tem sido considerado uma estratégia de promover a inclusão e o desenvolvimento de habilidades dessas pessoas, favorecendo a continuidade produtiva e o fortalecimento identitário na velhice (Silva; Helal, 2022; Pazos; Ferreira, 2024).

Ainda que o paradigma atual seja o de viver mais, questões sociais que reprimem ou mesmo restringem a pessoa idosa, atribuindo-lhe características negativas e pejorativas, implicam em uma sociedade que, muitas vezes, não a reconhece como fonte de sabedoria e experiência, mas como alguém inadequado para o momento presente. Essa percepção resulta na negação de oportunidades profissionais e/ou sociais igualitárias. As sociedades, em geral, têm reunido um conjunto de ações que dificultam a vida das pessoas idosas no mercado de trabalho. Ao considerar esse segmento populacional menos capacitado, estimula-se e favorece-se a autodesvalorização por parte das próprias pessoas idosas (Silva; Pereira; Ramos, 2023). Esse cenário, aliado às barreiras estruturais do mercado, reforça a exclusão social.

De forma paralela, argumenta-se que, no Brasil, questões familiares e financeiras tem sido são fundamentais para motivação da pessoa permanecer trabalhando, bem como do manejo da idade nas organizações. A latente necessidade da permanência da pessoa idosa no trabalho não ocorre, necessariamente, pelo mero ato volitivo, mas como resultado de circunstâncias socioeconômicas que a condicionam a manter-se ativa. Há uma propensão de que essas pessoas não apenas queiram como também precisem continuar trabalhando. Questões normativas, como a necessidade mínima de tempo para aposentadoria no contexto brasileiro, carência de mão-de-obra mais jovem, baixa renda e/ou capacidade dessas pessoas serem responsáveis pela renda familiar tem estimulado a presença no mercado de trabalho (Silva; Helal, 2022; Pazos; Ferreira, 2024; Santos *et. al*, 2025).

Em um estudo nacional sobre o perfil de pessoas idosas e a renda, observou-se que, dos 71,3 milhões de domicílios, 33,9% são compostos por pessoas idosas, as quais contribuem



com aproximadamente 70% da renda total. Desse total, 34,8% provêm da ocupação de trabalho e 56,3% da aposentadoria (Pazos; Ferreira, 2024). Esses dados, somados ao envelhecimento populacional, sugerem desafios não apenas de ordem social, como também política e jurídica.

Sob uma perspectiva jurídica, o ordenamento jurídico brasileiro estabelece diretrizes para a proteção e promoção dos direitos das pessoas idosas. A Constituição Federal de 1988 assegura o direito à vida e ao trabalho como expressões da dignidade humana, vedando a discriminação por motivo de idade e reconhecendo o trabalho como um direito social fundamental.

De forma infraconstitucional, destaca-se a Política Nacional do Idoso, instituída pela Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994, passou a promover condições que assegurem a autonomia, a integração e a participação efetiva da pessoa idosa na sociedade, mediante a implementação de ações intersetoriais, inclusive na esfera laboral. Essas diretrizes impõem ao Estado o dever de adotar instrumentos e políticas que coíbam práticas discriminatórias e incentivem a criação de programas de preparação para a aposentadoria, voltados à valorização da experiência acumulada ao longo da vida produtiva (Sato; Lancman, 2020).

Complementarmente, o Estatuto da Pessoa Idosa, instituído pela Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, reafirma o direito à profissionalização e ao trabalho, determinando que sejam respeitadas as particularidades do envelhecimento e proibida qualquer forma de discriminação na contratação. Ademais, o Estatuto prevê a preferência à pessoa idosa em igualdade de condições em processos seletivos, reforçando o compromisso do Estado com a inclusão produtiva e a justiça social (Sato; Lancman, 2020).

Embora exista um complexo jurídico voltado para a proteção da pessoa idosa, ainda há necessidade de avanços e esclarecimentos sobre as diretrizes pertinentes ao trabalho para esse público. No Brasil, algumas condições legais e regulatórias representam impedimentos à implementação de determinadas ações que auxiliam na efetividade de políticas organizacionais, como horários de trabalho reduzidos e/ou flexíveis e emprego de ponte (Silva; Harel; 2022). Essas restrições normativas evidenciam a necessidade de compreender o fenômeno de forma mais ampla, considerando os contextos de trabalho e os fatores que influenciam a inserção e a manutenção da pessoa idosa no mercado de trabalho (Sato; Lancman, 2020).

Identificar essas múltiplas dimensões é essencial antes mesmo de formular normativas específicas, pois é preciso entender de que forma o processo de envelhecimento populacional se manifesta em cada contexto. Ou seja, se trata-se de um fenômeno que demanda respostas assistencialistas das políticas públicas ou se pode ser também uma oportunidade de gerar



riqueza. A ausência de definição sobre essa questão coloca a pessoa idosa em situação de insegurança jurídica e social, enquanto a sociedade e o Estado não decidem se o envelhecimento será tratado como um ônus ou uma oportunidade (Felix, 2016).

No campo organizacional, as ações voltadas à inserção e à permanência de trabalhadores idosos nos ambientes de trabalho ainda carecem, em grande parte, de sistematização e de instrumentos de monitoramento capazes de assegurar resultados efetivos em termos de inclusão. As políticas públicas, por sua vez, têm sido abordadas de forma superficial nos estudos nacionais, revelando fragilidades na definição de diretrizes que orientem a execução de medidas efetivas. No âmbito das políticas e práticas organizacionais, embora se observe a presença de iniciativas voltadas a essa faixa populacional no ambiente de trabalho, muitas delas ainda se mostram falhas em seu propósito, seja pela ausência de acompanhamento contínuo, seja pela falta de integração com políticas públicas mais amplas que reconheçam o envelhecimento como dimensão estratégica do desenvolvimento social e produtivo (Silva *et al.*, 2021).

Nesse sentido, compreender as dimensões que envolvem a “capacidade intrínseca” e a “capacidade funcional” é fundamental estrategicamente para definição de políticas adequadas. Esclarece-se que “capacidade intrínseca” se relaciona às capacidades físicas, intelectuais e psicológicas, enquanto “capacidade funcional” vincula-se à articulação entre a capacidade intrínseca e as possibilidades oferecidas pelo ambiente. A “capacidade de trabalho” está ligada ao tipo de trabalho que a pessoa realiza, sinalizando a capacidade intrínseca de se integrar à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho para executar tarefas laborais. Dessa forma, embora os declínios relacionados ao envelhecimento possam resultar em prejuízos à capacidade intrínseca, isso não se reflete necessariamente na capacidade funcional e laboral (Sato; Lancman, 2020).

A associação da velhice à deficiência ou à redução das capacidades físicas e cognitivas ainda é socialmente e frequentemente percebida como sinônimo de improdutividade, o que reforça estigmas e estereótipos negativos capazes, inclusive, de limitar oportunidades profissionais e perpetuar desigualdades estruturais. No ambiente laboral, esse fenômeno pode se manifestar ao longo de toda a trajetória profissional, inclusive no período de aposentadoria, configurando uma forma de violação de direitos humanos, com impactos significativos na saúde física e mental das pessoas idosas (Pazos; Ferreira, 2024; Santos *et. al.*, 2025).

Com isso, o mercado de trabalho brasileiro vem apresentando interseções complexas entre capacitismo e o ageísmo/idadismo, o que viabilizada práticas discriminatórias à inclusão



laboral de pessoas idosas, especialmente aquelas com deficiências, fazendo com que as garantias de direitos também estejam a mercê de uma série de fatores sensíveis à essa faixa populacional, em desacordo com os princípios constitucionais da equidade e da dignidade da pessoa humana, associando a velhice a uma suposta incapacidade de contribuição social (Pazos; Ferreira, 2024; Santos *et. al*, 2025).

O ageísmo, proveniente do termo inglês *ageism*, também conhecido como velhismo ou etarismo, trata da junção dos termos “etário” e “ismo”. Utilizado em estudos científicos e documentos da Organização Mundial da Saúde (OMS), é uma forma internacional e conceitual. Inicialmente desenvolvido pelo médico gerontologista americano Robert Neil Butler, referindo-se à discriminação por idade, o preconceito de um grupo etário em relação a outros. No caso, o preconceito emerge como uma forma de projeção coletiva do medo da própria velhice. As pessoas que desprezam os mais velhos acabam por rejeitar o reflexo do próprio destino inevitável. Em 1969, Butler publicou o artigo “Idade-Ismo: Uma outra forma de intolerância”, apresentando essa definição pela primeira vez (Guimarães, 2021; Altmann *et al.* 2023; Pazos; Ferreira, 2024; Santos *et al.*, 2025).

Posteriormente, em 1995, Bytheway amplia o conceito deste preconceito para demais faixas etárias, passando a contemplar todo preconceito que considere classes de pessoas às quais são negados recursos e oportunidades que outros desfrutam. Sequencialmente, em uma percepção mais extensa, Palomare (1999) definiu preconceito de idade como qualquer preconceito ou discriminação contra ou a favor de uma faixa etária, tratando de uma atitude negativa ou positiva baseada em um estereótipo. Positivamente, refere-se a tratamentos diferenciados, como o reconhecimento da sabedoria de pessoas mais velhas, podendo coexistir com o idadismo negativo. Entretanto, é baseado em generalizações, sem reconhecimento das particularidades de cada pessoa.

Conceitos sobre o idadismo não são estanques e nem mesmo absolutos, sofrendo reflexos no contexto em que é e tem sido observado. Um dos mais considerados foi instituído através de uma campanha de combate à discriminação por idade, por meio do Relatório Mundial sobre Idadismo, da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS, 2022), passando a considerar o idadismo prejudicial à saúde física, mental e econômica, caracterizando-o como uma barreira para um envelhecimento saudável, em contextos de estereótipos, preconceitos e práticas discriminatórias, manifestando-se em níveis institucional, interpessoal e autodirigido.

Soma-se a essa dinamicidade o dever de não conflitar estereótipos, preconceito e discriminação. Os primeiros tratam de representações cognitivas que compreendem crenças



acerca do estado físico e mental e as competências sociais de um certo grupo social, conduzindo, em determinados casos, a generalizações que classificam as pessoas dentro de uma certa faixa etária como iguais. O preconceito é uma reação afetiva em que um sentimento é dedicado a uma pessoa em atenção à sua idade. Já a discriminação versa sobre uma esfera comportamental, incluindo ações dirigidas às pessoas considerando a sua idade, podendo ser compreendida de duas formas: i) objetiva, quando a pessoa sofre uma ação discriminatória; ii) percebida, quando a pessoa está ciente de que discriminação ocorreu. Muitas dessas espécies têm sido vinculadas a respostas de estresse fisiológico e psicológico intensificadas (Blanco; Batistoni; Nunes, 2023).

Esse modelo tripartido de atitudes tem sido amplamente adotado na delimitação do idadismo no local de trabalho, podendo ser analisado através de três esferas: cognitiva, afetiva e comportamental, quais estão relacionadas à crença de que o envelhecimento implica perda de capacidade produtiva, ainda que essas pessoas possam representar recursos humanos estratégicos para a sustentabilidade das organizações. Assim, ele manifesta-se tanto em práticas corporativas quanto em expectativas sociais, mantendo posições de subordinação (Constant; Gutiérrez-Murillo; Grossi, 2024; Patient *et al.*, 2024).

Observa-se que a relação entre o capacitismo e o idadismo nas estruturas de poder tem moldado o mercado de trabalho. Enquanto o capacitismo busca validar sua marginalização nas deficiências físicas, sensoriais ou intelectuais, o idadismo tem sido fundamentando em estereótipos sobre o envelhecimento. No momento em que ocorre a sobreposição entre ambos, muitas empresas hesitam em contratar pessoas idosas com deficiência, motivadas pelo receio de que possam necessitar de maiores adaptações físicas ou tecnológicas ou mesmo de que as pessoas idosas não consigam acompanhar o ritmo de trabalho atual. Mesmo aquelas que promovem a “inclusão”, frequentemente fazem por obrigação legal, em especial, em cenários de cotas para pessoas com deficiência, sem qualquer ação efetiva para integrar ou promover um ambiente inclusivo, perpetuando auto ageísmo (Constant; Gutiérrez-Murillo; Grossi, 2024).

Vencer os obstáculos, em suas variadas formas, impostos pelo idadismo, pelo capacitismo e pela lógica capitalista, demanda uma articulação intersetorial entre esferas pública e privada (Santos *et al.*, 2025). Um dos principais desafios estruturais e sociais contemporâneos está relacionado à própria organização do trabalho, tradicionalmente direcionada para trabalhadores jovens e saudáveis. Essa configuração produtiva tende a dificultar a permanência das pessoas idosas no mercado, uma vez que o desemprego estrutural frequentemente as obriga a competir com profissionais mais jovens, geralmente percebidos



como mais preparados para lidar com inovações tecnológicas, terceirização de serviços e relações laborais informais. Tais fatores ampliam as exigências de produtividade e de qualificação técnica, restringindo oportunidades e reforçando processos de exclusão social (Sato; Lancman, 2020).

Complementarmente, cenários como esses, caracterizados pela pressão por desempenho e pela precarização das relações de trabalho, podem desencadear danos fisiológicos, psicológicos e comportamentais adversos, culminando em determinados casos, na aposentadoria precoce ou, em casos mais graves, na aposentadoria por deficiência (Sato; Lancman, 2020). Inclusive, a própria aposentadoria, pode corresponder a uma forma de humanização dos efeitos da senescência, resultando, em determinados casos, em insultos e exclusões antecipadas, especialmente para aqueles que tiveram alto prestígio e poder profissional durante a prática ativa do trabalho (Guerra; Caldas, 2010)

Em âmbito organizacional, estudos recentes apontam que as principais causas do idadismo corporativo incluem: i) o desconhecimento do conceito de ageísmo, que impacta práticas de recrutamento e seleção, sendo praticamente inexistente na cultura organizacional ações que destaquem a necessidade de conscientização do idadismo nas práticas organizacionais; ii) preferências etárias explícitas, concentradas em candidatos entre 26 e 40 anos; iii) restrições específicas enfrentadas por jovens e trabalhadores mais velhos, que sofrem diferentes formas de marginalização; iv) o fenômeno do auto ageísmo, resultante da internalização de estereótipos e preconceitos etários; e v) ações de capacitação buscadas por profissionais mais velhos como tentativa de atenuar os efeitos da discriminação e da exclusão (Silva *et al.*, 2024). Contudo, atualmente, há escassas oportunidades de requalificação ou capacitação para essa faixa etária (Constant; Gutiérrez-Murillo; Grossi, 2024).

Reconhecer o envelhecimento como uma conquista humana requer não apenas o desenvolvimento como também a efetividade de estratégias que aumentem a capacidade das pessoas idosas de contribuírem para a sociedade de forma que seja assegurada a empregabilidade dos trabalhadores, garantindo igualdade de oportunidades e recursos (Felix, 2016).

Sob esse viés, é preciso observar que a intergeracionalidade em ambientes de trabalho pode ser satisfatória para as organizações, como igualmente capaz de gerar tensões sociais pela idade (Patient *et al.*, 2024). Se por um lado, a pessoa idosa pode apresentar potencial para determinado trabalho devido à sua experiência, existindo evidências científicas de que, em certas situações, é oportuna e adequada a utilização dos anos de experiência dessa pessoa em



cargos de gestão, para uma contribuição mais efetiva e de melhor qualidade, por outro lado, em geral e especialmente em empregos menos qualificados, há uma disposição de desvalorização do trabalhador mais velho devido às habilidades reduzidas para trabalhar, considerando essa fase do ciclo da vida ser marcada por declínios biológicos resultando na diminuição da capacidade intrínseca (Sato; Lancman, 2020; Silva; Pereira; Ramos, 2023).

Além disso, ressalta-se que estratégias de inclusão adequadas às suas necessidades podem variar ao se considerar a diversidade do envelhecimento na permanência de pessoas idosas na população economicamente ativa (PEA), considerando às variações socioeconômicas e políticas que resultam em distintas trajetórias de velhice, frequentemente caracterizadas por dificuldades no acesso a direitos básicos, como saúde e emprego (Pazos; Ferreira, 2024).

Nesse contexto, as políticas de gerenciamento de idade têm se destacando nas investigações e reflexões científicas como uma forma de aumento e no sustento da participação dos trabalhadores idosos no mercado de trabalho. A gestão da idade tem sido considerada uma das melhores formas de administrar estrategicamente as transformações decorrentes da longevidade e seus reflexos no mercado de trabalho. Considerando o Brasil como um país coletivista, no qual a responsabilidade afetiva, moral e financeira intergeracional é destacada, e o dever constitucional de amparo recíproco entre gerações, sugere-se a necessidade de a gestão da idade dialogar com essa realidade cultural (Silva; Helal, 2022).

Em algumas pesquisas sobre idadismo, a formação de equipes intergeracionais nas organizações tem sido fomentada como uma forma de mitigação, instigando gestores a incluírem práticas organizacionais reguladas no respeito à diversidade e equidade. Alguns resultados sugerem que as relações entre grupos e as ações de compartilhamento de conhecimento estão conectadas a atitudes positivas sobre os trabalhadores idosos, promovendo elevados níveis de engajamento no trabalho, estando vinculados a intenções de permanecer na organização. Embora as atitudes positivas sobre as pessoas idosas possam existir, isso não conduz às intenções de permanecer no local de trabalho (Silva *et al.*, 2021; Lagacé *et al.*, 2022).

Oportunidades contínuas de desenvolvimento ou treinamento para empregados têm sido associadas ao aumento da intenção de permanência no trabalho e à redução da rotatividade. Aqueles que se envolvem no desenvolvimento ou treinamento de habilidades são detentores de maior propensão a permanecer em seu emprego atual. Assim, o desenvolvimento permanente dos empregados tem sido considerado um instrumento útil para a retenção, tanto de jovens quanto dos empregados mais idosos. Além disso, podem ser efetivos na mediação entre o desenvolvimento do funcionário e a intenção de deixar o emprego (Shiri *et al.*, 2023).



Observa-se que boa parte dos achados são reflexões teóricas (Silva *et al.*, 2021; Wang; Fu; Bai, 2024), havendo carência de informações empíricas sobre formação de equipes intergeracionais nos espaços de trabalho. A formação dessas equipes, baseada em classificação geracional, deve considerar a diversidade que demarca a força de trabalho, como experiências profissionais e competências (Silva *et al.*, 2021).

A inclusão e a manutenção efetiva e sustentável de pessoas idosas em ambientes de trabalho não se limitam à formação de equipes intergeracionais. Ambientes que acolhem essa diversidade tornam-se mais equitativos e sustentáveis, promovendo benefícios individuais e coletivos à sociedade (Constant; Gutiérrez-Murillo; Grossi, 2024). É fundamental que os ambientes laborais sejam acessíveis e adaptáveis. Essa necessidade está diretamente relacionada à construção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade etária e funcional, sugerindo benefícios às empresas com aumentos em produtividade e diversidade, além de promover o bem-estar social e individual (Santos *et. al*, 2025).

Culturalmente, existem níveis diversos de valor e respeito pelos trabalhadores mais velhos em diferentes sociedades, o que pode determinar a forma com que eles percebem e respondem às adaptações no local de trabalho. Em determinados contextos, os trabalhadores mais velhos enfrentam o estigma negativo relacionado à idade o que prejudica os impulsos positivos dos ajustes ergonômicos. Organizacionalmente, a presença de uma cultura de apoio e inclusão e o desenvolvimento contínuo pode ser mais crítica para a motivação do que apenas os ajustes físicos (Wang; Fu; Bai, 2024).

Diante desse cenário, formuladores de políticas e líderes organizacionais devem considerar o cultivo de culturas de trabalho que reconheçam e valorizem as contribuições dos trabalhadores mais experientes. Isso pode envolver a implementação de políticas de combate à discriminação por idade, a oferta de treinamentos inclusivos para gestores e a celebração das conquistas dos funcionários mais velhos (Wang; Fu; Bai, 2024).

Sob essa perspectiva, dada interseção do envelhecimento da força de trabalho e da vida de trabalho prolongada é identificado e validado na literatura científica a cultura do “age-friendly”, com 24 itens medidores. O conceito é retirado dos fundamentos teóricos da cultura organizacional e do clima. Parte-se da presunção de que uma cultura organizacional amiga da idade possui base nas suposições fundamentais e nos valores que orientam os membros da organização sobre a forma de pensar e agir em relação à integração e inclusão dos trabalhadores mais velhos. Como resultado, apresenta-se estrutura de 4 dimensões que refletem a maneira com que a cultura organizacional se articula ao envelhecimento da força de trabalho: i) cultura



básica amiga da idade, respeitosa e justa; ii) desenvolvimento que se relaciona à aprendizagem contínua; iii) bem-estar vinculado à saúde em seu sentido amplo, incluindo ações para a promoção de um sustentável; e, iv) flexibilidade de tempo e local (Eppler-Hattab; Doron; Meshoulam, 2020).

Uma organização que não seja capaz de promover um ambiente de equidade, considerando as particularidades e limitações de cada faixa populacional, mesmo intervenções ergonômicas bem projetadas não serão capazes de fomentar a aumentar a motivação de permanência ou mesmo a inclusão e integração social (Wang; Fu; Bai, 2024). Além de ações práticas são necessárias mudanças de perspectiva dos atores que compõem esse fenômeno de inclusão da pessoa idosa no mercado de trabalho, de forma direta e indireta (Silva; Pereira; Ramos, 2023; Pazos; Ferreira, 2025; Santos *et. al*, 2025). Assim, a adaptabilidade da pessoa idosa ao trabalho depende tanto de suas características pessoais quanto das condições oferecidas pelo ambiente laboral (Sato; Lancman, 2020). Essa dinâmica deve ser percebida não como um custo, mas como um potencial subutilizado em meio a uma fase de transição demográfica (Santos *et. al.*, 2025), tratando-se de uma preocupação ética e de uma forma de inovar e revitalizar setores que se beneficiariam muito com a experiência e a diversidade de talentos.

O trabalho deve ser um espaço no qual todas as pessoas, independentemente da idade ou da capacidade funcional, possam contribuir com suas habilidades e conhecimentos, implicando em condições de trabalho e nas políticas de gestão capazes de sustentar a intenção de permanência, motivação e/ou inclusão da pessoa idosa. Não se trata de causa e consequência isolada. O combate ao idadismo no mercado de trabalho envolve uma complexidade de fenômenos que necessitam ser analisados de forma holística, não apenas por organizações sociais e nichos sociais, mas também pelo poder público.

Conclusão

O envelhecimento da população brasileira, associado ao aumento demográfico e à longevidade, tem apresentado desafios em diversas questões sociais e jurídicas, como a inclusão e/ou manutenção da pessoa idosa no mercado de trabalho, considerando o fenômeno do idadismo, muito embora a Constituição Federal, a Política Nacional do Idoso e o Estatuto da Pessoa Idosa sirvam de instrumentos à garantir direitos.



A análise evidencia que, embora o ordenamento jurídico nacional disponha de instrumentos de proteção e promoção da pessoa idosa, a efetividade dessas normas depende da implementação de políticas públicas e práticas organizacionais que concretizem o direito à inclusão laboral. Persistem, entretanto, barreiras estruturais derivadas do idadismo e do capacitismo, que se manifestam na cultura corporativa e nas políticas de gestão, restringindo a empregabilidade e o desenvolvimento de carreiras longevas.

Contudo, o ambiente laboral ainda reproduz práticas discriminatórias, preconceituosas e estereotipadas em relação às pessoas idosas, adversas à capacidade dessa faixa populacional. Por isso, é preciso ressignificar a velhice, reconhecendo-a como fase produtiva e não como sinônimo de incapacidade ou declínio, o que pode conduzir ao auto ageísmo, promovendo inclusive o movimento de exclusão realizado pela própria pessoa que sofre com as consequências prejudiciais desse fenômeno.

Esse cenário evidencia tensões entre o avanço normativo e a realidade prática de exclusão e desvalorização do trabalhador que está no último ciclo da vida. A ausência de políticas organizacionais sensíveis à diversidade etária reforça os contextos de vulnerabilidade dessa população que fica restrita e à mercê da sociedade e do Estado que nem sempre convergem sobre o entendimento e consideração do envelhecimento como um ônus ou uma oportunidade dessa população.

Do exposto, embora sejam ainda restritas as investigações empíricas sobre o tema, observa-se a necessidade de uma mudança cultural nas relações de trabalho, sendo relevante o conceito de “age-friendly”, formulado por Eppler-Hattab, Doron e Meshoulam (2020), como eixos de uma cultura organizacional inclusiva, qual deve estar articulada com políticas de inclusão, o que requer interação entre Estado, empresas e sociedade civil.

Não se pode generalizar sobre a possível inadequação da pessoa idosa para as atividades laborais. Obviamente, nessa fase do ciclo da vida, há uma tendência para o declínio biológico, o que pode ser compensado por políticas organizacionais e estatais que reconheçam as particularidades dessa população, promovendo aptidões para a manutenção de suas atividades laborais, independentemente da idade.

REFERÊNCIAS

ALTMANN, Idio Fridolino *et al.* Ageismo no mercado de trabalho: Uma revisão sistemática. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 6, 2023.



DOI: [10.33239/rjtdh.v6.165](https://rjtdh-prt15.mpt.mp.br/Revista-TDH/article/view/165). Disponível em: <https://rjtdh-prt15.mpt.mp.br/Revista-TDH/article/view/165>. Acesso em: 3 out. 2025.

BLANCO, Ana Luiza; BATISTONI, Samila Sathler Tavares; NUNES, Daniella Pires. Expressões de idadismo durante a pandemia segundo a percepção de pessoas idosas. **Geriatrics, Gerontology and Aging [Internet]**, v. 17, p. 01-08, 2023. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/7397/739777812045/739777812045_5.pdf Acesso em: 02 out. 2025.

BUTLER, Robert. Age-ism: Another form of bigotry. **The gerontologist**, Washington, DC, v. 9, n. 4, p. 243-246, 1969. Disponível em: https://www.romolocapuano.com/wp-content/uploads/2017/03/Butler_Age-ism.pdf Acesso em: 03 out. 2025.

CONSTANT, Clarissa Constant; GUTIÉRREZ-MURILLO, Roberth Steven; GROSSI, Patricia Krieger. Interfaces entre idadismo e capacitismo na lógica excludente do capital no mercado de trabalho brasileiro. **Revista DCS**, v. 21, n. 78, p. e35, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/35> Acesso em: 5 out. 2025.

EPPLER-HATTAB, Raphael; DORON, Israel; MESHOULAM, Ilan. development and validation of a workplace age-friendliness measure. **Innovation in Aging**, v. 4, n. 4, p. igaa024, 2020. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7413617/?utm_source=chatgpt.com Acesso em: 8 out. 2025.

FELIX, Jorge. O Idoso e o mercado de trabalho. In: ALCÂNTARA, Alexandre de Oliveira; CAMARANO, Ana Amélia; GIACOMIN, Karla Cristina (orgs.). **Política nacional do idoso: velhas e novas questões**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/78743a53-68b9-47cd-8ce1-4e744b968fd5> Acesso em: 06 out. 2025.

GUERRA, Ana Carolina Lima Cavaletti; CALDAS, Célia Pereira. Dificuldades e recompensas no processo de envelhecimento: a percepção do sujeito idoso. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, p. 2931-2940, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/csc/2010.v15n6/2931-2940/pt> Acesso em: 06 out. 2025.

GUIMARÃES, Aline Santos. “**Elas precisam entrar no circuito também**”: feminismo, idadismo e cultura digital. 140 f. 2020. Dissertação (Mestrado em Estéticas e Tecnologias da Comunicação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/23709/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Final%20Ficha%20-%20Aline%20Santos%20-%20Aline%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 02 out. 2025.

LAGACÉ, Martine et al. Testing the shielding effect of intergenerational contact against ageism in the workplace: a canadian study. **Int J Environ Res Public Health**. 2022 Apr 16;19(8):4866. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9032282/?utm_source=chatgpt.com Acesso em: 02 out. 2025.



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. Relatório mundial sobre o idadismo.

Washington, D.C.: Organização Pan-Americana da Saúde; 2022. Disponível em:

<https://iris.paho.org/handle/10665.2/55872>. Acesso em: 05 out. 2025.

PALMORE, E. B. **Ageism: negative and positive**. 2. ed. New York: Springer Publishing Company, 1999.

PATIENT, David (coord.) *et al.* **Compreender o idadismo no local de trabalho**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2024.

PAZOS, Priscila de Freitas Bastos; FERREIRA, Aldo Pacheco. Pessoa idosa, mercado de trabalho, idadismo e a saúde do trabalhador: revisão de escopo. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 27, p. e240004, 2024. Disponível em: em 03 out. 2025 <https://www.scielo.br/j/rbagg/a/LPsJXHKz3ptn7vq6tmgXXJf/?format=html&lang=pt> Acesso em 03 out. 2025.

SANTOS, Magno Muniz dos *et al.* Envelhecimento ativo e inclusão dos idosos no mercado de trabalho: revisão narrativa. **Revista foco**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. e8238, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8238> Acesso em: 3 out. 2025.

SATO, Andrea Toshie, LANCMAN, Selma. Public policies and the insertion of old people in the labor market in Brazil. **Rev bras geriatr gerontol**. 2020;23(6):e200170. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-22562020023.200170> Acesso em: 3 out. 2025.

SHIRI Rahman, *et al.* The Role of continuing professional training or development in maintaining current employment: a systematic review. **Healthcare (Basel)**. 2023 Nov 3;11(21):2900 https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10647344/?utm_source=chatgpt.com Acesso em: 3 out. 2025.

SILVA, José Vitor da; PEREIRA, Bruna da Graça Macêdo; RAMOS, Márcio Daniel Nicodemos. Envelhecer contemporâneo: ônus ou bônus? **Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política**, v. 3, n. 1, p. 134-155, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/372> Acesso em: 3 out. 2025.

SILVA, Louise de Quadros da *et al.* Ageismo no mercado de trabalho: uma análise qualitativa dos estereótipos de idade no recrutamento e seleção. **Oikos: Família e Sociedade em Debate**, Viçosa, v. 35, n. 2, nov. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385541241_Ageismo_no_mercado_de_trabalho_um_a_analise_qualitativa_dos_estereotipos_de_idade_no_recrutamento_e_selecao Acesso em: 06 out. 2025.

SILVA, Mayara Andresa Pires da; HELAL, Diogo Henrique. Age management in the brazilian context: a theoretical discussion. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, Vilnius, v. 13, n. 1, p. 6-25, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6923/692372942001/html> Acesso em: 13 out. 2025.

SILVA, Thales Fabrício da Costa e *et al.* Além das equipes intergeracionais: possibilidades de estudos sobre ageismo. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre. v. 27, n. 2, p. 642–662, maio 2021.



Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/4XBmTg5RGYR6cfNwXXqbHmt/?lang=pt> Acesso em: 8 out. 2025.

WANG, Zouhengrui.; FU, Jishan; BAI, Weijun. Public management approaches to an aging workforce: organizational strategies for adaptability and efficiency. **Frontiers in Psychology**, v. 15, p. 1-12, 2024. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1439271/full> Acesso em: 8 out. 2025.