

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AUGUSTO CESAR LAMANNA PUGA

LACUNAS DO SISTEMA DE CONTRATAÇÃO E DE GESTÃO CORPORATIVA DA
MULTIGERACIONALIDADE



CURITIBA

2025

AUGUSTO CESAR LAMANNA PUGA

LACUNAS DO SISTEMA DE CONTRATAÇÃO E DE GESTÃO CORPORATIVA DA
MULTIGERACIONALIDADE

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em ESG, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em ESG.

Orientador: Prof. Dr. Celso da Rosa Filho

CURITIBA

2025

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar as lacunas do sistema de contratação e de gestão corporativa da multigeracionalidade ao avaliar como equipes intergeracionais beneficiam as organizações e potencializam a inovação combinando experiência e novas ideias; melhoram representação etária; fortalecem responsabilidade social; e aprimoram decisões integrando diferentes perspectivas, utilizando conceitos de gestão da diversidade etária e multigeracionalidade aplicados ao contexto ESG, além de abordar conceitos de justiça intergeracional, práticas de inclusão etária e métricas de diversidade aplicadas à governança corporativa, perpassando sobre a análise de procedimentos de robotização com inteligência artificial, na seleção de candidatos e seus possíveis vieses. O diagnóstico foi realizado através de análise SWOT e diagrama de Ishikawa, identificando os principais desafios e oportunidades da diversidade etária no ambiente corporativo. Pretende-se buscar através desse projeto, melhorias nos indicadores de diversidade e inclusão, reduzir os vieses etários nos processos seletivos e aumentar a produtividade organizacional através da complementaridade de competências entre gerações diferentes.

Palavras-chave: Etarismo. ESG. Multigeracionalidade.

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	5
2	CONTEXTUALIZAÇÃO	6
2.1	DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA: ANÁLISE SWOT ..	11
2.2	CHECKLIST DE AVALIAÇÃO ESG	12
2.3	O IMPACTO POSITIVO DA MULTIGERACIONALIDADE NA GESTÃO CORPORATIVA NOS RESULTADOS ESG E PROPOSIÇÕES PARA MITIGAÇÃO DE RISCOS.	13
3	REFERÊNCIAS	17

1 APRESENTAÇÃO

De acordo com pesquisas, o Brasil está passando por transformações demográficas significativas, com projeções indicando um aumento da idade média da população de 31,8 anos em 2020 para 34,6 anos em 2030 - um crescimento de 12,4% em comparação com 2010 (IBGE). Estas mudanças demográficas trazem desafios e oportunidades para as organizações, que se tornam cada vez mais diversas em termos etários, segundo as projeções do IBGE, o índice de envelhecimento (número de pessoas de 65 anos ou mais para cada 100 pessoas menores de 15 anos) deve aumentar de 48,6% em 2020 para 76,4% em 2030.

A agenda ESG (Environment, Social e Governance), baseada nos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), em sua ODS 8, estabelece meta até 2030 que, conforme Barbieri (2020), "promove objetivos para a promoção do trabalho decente", conceito implementado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) visando oportunidades equitativas. Nas dimensões das ODS, a Social relaciona-se mais ao etarismo que a econômica, embora esta também envolva o trabalho decente da ODS 8. O crescimento includente deveria implementar igualdade para trabalhadores 50+, considerando dados demográficos que revelam potencial desperdiçado.

Na reportagem do "The New York Times" reporta: "centenas de empregadores excluíram americanos de meia-idade e mais velhos de seus processos seletivos e essas revelações estão impulsionando uma onda de litígios" (Cohen, 2017). Mais da metade dos trabalhadores acima de 50 anos perdem empregos prematuramente e 90% nunca recuperam seu poder aquisitivo, encontrando apenas trabalhos temporários. Este trabalho, portanto, se propõe a analisar como os vieses algorítmicos nos processos seletivos intensificam o etarismo corporativo e apresentar propostas baseadas na gestão multigeracional que potencializem tanto a performance organizacional quanto o cumprimento de metas ESG em um contexto de envelhecimento populacional e convívio corporativo intergeracional.

A implementação de políticas multigeracionais estruturadas representa uma abordagem preventiva essencial no âmbito do ESG, transformando a diversidade etária de potencial passivo reputacional em significativa vantagem competitiva sustentável.

Este projeto intenta contribuições tanto para o campo teórico quanto para a prática organizacional no contexto brasileiro, destacando-se os seguintes aspectos.

O Projeto busca contribuir para a ampliação do conhecimento teórico através de três eixos complementares. Primeiramente, propõe-se uma integração conceitual entre a literatura de etarismo e os princípios ESG, estabelecendo conexões que evidenciam como a diversidade etária constitui elemento fundamental, porém frequentemente negligenciado, da dimensão social da sustentabilidade corporativa.

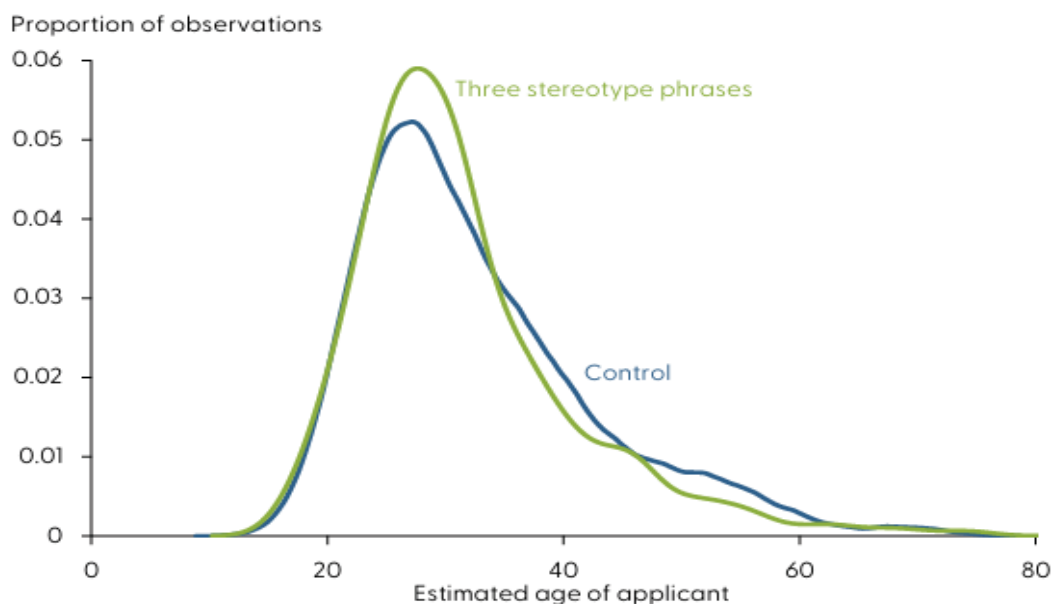
Em segundo lugar, sugere explorar como sistemas de inteligência artificial aplicados em processos seletivos podem não apenas reproduzir, mas potencialmente amplificar vieses etários presentes em dados históricos de contratação. Por fim, futuramente propor uma revisão sistemática da literatura nacional sobre etarismo, às quais revelariam possíveis lacunas significativas, no que tange a estudos empíricos contextualizados à realidade brasileira, apontando para a necessidade de investigações que considerem as singularidades socioculturais e regulatórias.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

No site americano BLV.gov, podemos constatar que a discriminação por idade no local de trabalho existe e é pior para mulheres mais velhas do que para homens mais velhos, a pesquisa de (Neumark et al. 2019), destaca-se por ser mais abrangente abarcando mais de 40.000 candidatos a emprego para mais de 13.000 vagas em 12 cidades espalhadas por 12 estados. Os pesquisadores encontraram evidências mais fortes de discriminação (na taxa de retorno) contra candidatos próximos à idade de aposentadoria.

A Figura 1, representa melhor a distribuição etária de aplicações para vagas de trabalho.

FIGURA 1 – DISTRIBUIÇÃO ETÁRIA DE APLICAÇÕES PARA VAGAS DE TRABALHO



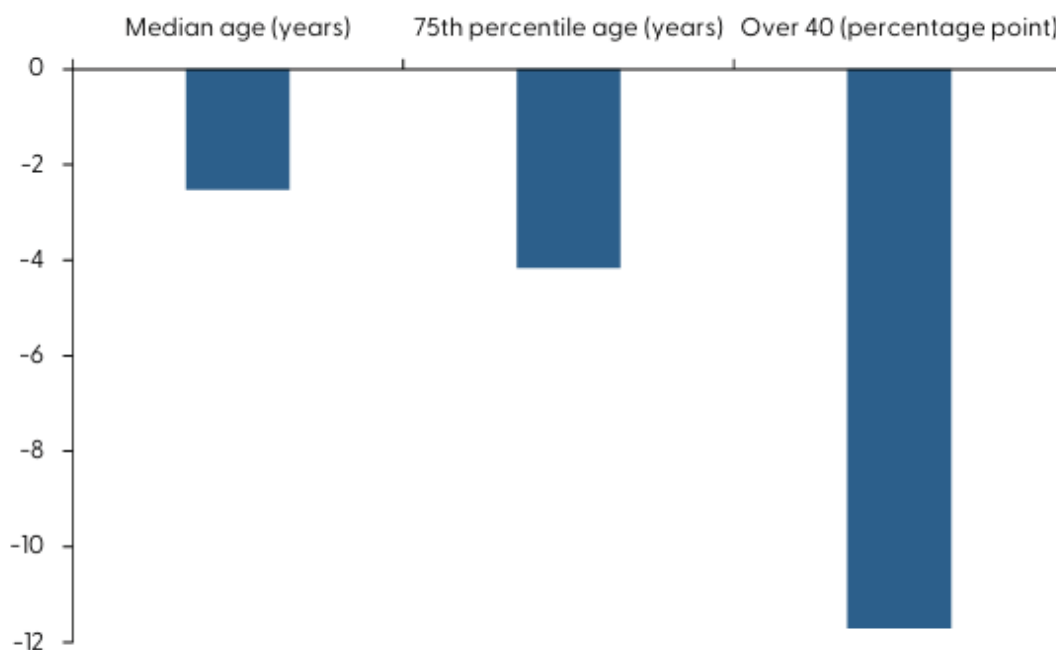
FONTE: Burn et al. (2022).

Evidências mais definitivas em (Neumark et al. 2019) vêm da Figura 1. Continuando estes autores afirmam: “Há evidências de que a linguagem publicitária relacionada a estereótipos de idade desencorajou os trabalhadores mais velhos a se candidatarem a empregos”.

Sobre a linguagem e contextualização das vagas de trabalho, podemos notar na Figura 2, que a exclusão de profissionais mais velhos do mercado, se dá em muitas ocasiões a partir da linguagem, fenômeno bem documentado neste estudo de Burn et al. (2022). Termos como "jovem profissional" ou "recém-formado", "ambiente jovem e dinâmico" ou "profissional em início de carreira", são exemplos de linguagem que, embora pareçam inofensivos, podem sinalizar uma preferência por candidatos mais jovens e desestimular candidatos mais velhos. De acordo com o artigo da Exame, empresas que promovem a diversidade etária conseguem reduzir a rotatividade, aumentar o engajamento e impulsionar a produtividade. Mas como representar isso em um ambiente aparentemente hostil e aderente ao etarismo?

No gráfico da Figura 2, a análise do impacto Etário nas candidaturas a Emprego, apresenta de maneira contundente como a estereotipia etária afeta negativamente candidatos a vagas de trabalho, especialmente aqueles com idade avançada.

FIGURA 2 – EFEITOS DA ESTEREOTIPIA E FRASES EM APLICAÇÕES PARA VAGAS DE TRABALHO



FONTE: Burn et al (2022).

O dado mais recente, refere-se aos candidatos com mais de 40 anos, que enfrentam uma desvantagem drástica de cerca de -11 pontos percentuais, sugerindo que há um “ponto crítico” na percepção dos empregadores onde, candidatos acima dessa faixa etária, são substancialmente prejudicados por estereótipos negativos. São considerados alguns pontos negativos em Burn et al. (2022) como representado no Quadro 1.

QUADRO 1 – VIESES DE ESTEREOTIPIA EM EMPREGADORES E PROFISSIONAIS DE RH

Menor capacidade de aprendizagem ou baixa especialização.	“Trabalhadores mais velhos são estereotipados por serem lentos em aprendizagem de novas tecnologias”
Menor produtividade e energia	“Trabalham mais devagar, são menos produtivos.”
Problemas de saúde e absenteísmo	“Há estereótipos de que trabalhadores mais velhos faltam mais ao trabalho e representam um custo maior em planos de saúde.”
Proximidade da aposentadoria	“Profissionais com prazo de validade curto”

FONTE: Traduzido de Burn et al. (2022).

Vos e Heijen (2017), afirma que “A par das rápidas mudanças tecnológicas a constante inovação, são questões que tanto os trabalhadores e as organizações têm de gerir atualmente”, vale lembrar que uma adaptação contínua de ambos é o formato ideal para um mundo corporativo colaborativo integrativo e inclusivo.

Já os autores (Neumark et al. 2019), destacam que o efeito dos estereótipos relacionados à idade em anúncios de emprego é mais fraco quando a taxa de desemprego local é mais alta. Isso possivelmente ocorre porque os candidatos a emprego se sentem mais forçados a se candidatar a qualquer vaga disponível quando as condições do mercado de trabalho estão mais difíceis.

No Brasil, a discriminação por idade é proibida pela Constituição Federal (art. 7º, inciso XXX), garantindo igualdade no acesso ao emprego. A **Lei nº 9.029/1995** reforça essa proteção, impedindo práticas discriminatórias na admissão de trabalhadores.

QUADRO 2 – BUSCA DE EVIDÊNCIAS DE ETARISMO EM ANÚNCIOS DE EMPREGO NO LINKEDIN

Indicador	Exemplo	Possível Discriminação	Alternativa Inclusiva
Termos etários explícitos	"Procuramos jovens talentos" ou "Ideal para recém-formados"	Exclui candidatos mais velhos diretamente	"Procuramos profissionais talentosos"
Limite de idade	"Idade entre 20-35 anos"	Discriminação direta por idade	Focar nas habilidades necessárias para o cargo
Exigência temporal limitante	"Formado há no máximo 5 anos"	Exclui profissionais com formação mais antiga	"Com conhecimentos atualizados em..."
Termos associados à juventude	"Ambiente jovem e dinâmico", "Alta energia"	Sugere preferência por pessoas jovens	"Ambiente colaborativo e inovador"

FONTE: Elaborado pelo autor com base no LINKEDIN, (2024).

No Quadro 2, percebe-se que uma das etapas mais importantes (seletiva de emprego e ou anúncios de vagas) em um país cuja economia é de alto impacto e pujante, o Etarismo se forma no enleio dos processos seletivos como

no quadro acima, eliminando os candidatos em leituras de robôs, e.g. “Em 2023, a adoção de tecnologias de inteligência artificial em processos de recrutamento cresceu substancialmente, com cerca de 70% das empresas globais implementando ou planejando implementar estas soluções”, conforme pesquisa da McKinsey (SOLIDES, 2023; MERCADO&CONSUMO, 2023).

Pesquisas mostram que o etarismo na área de tecnologia é específico, pois afeta profissionais muito mais jovens do que em outros setores. Enquanto na economia geral a discriminação por idade começa por volta dos 45 anos, no setor de tecnologia, especialmente em IA, trabalhadores relatam experimentar etarismo já aos 29 anos em média no Reino Unido (STYPIŃSKA, 2022).

Este projeto destina-se a elucidar e alertar, bem como sugerir soluções para que uma densa camada da população brasileira, a qual por exemplo, é composta por 26% de pessoas com mais de 50 anos (50+), sendo que 15% são mulheres (Maturi-GPTW), e este grupo gira em torno de 3% a 5% do quadro de funcionários das 150 maiores empresas GPTW (Great Place to Work), possa ser aproveitada em suas capacidades e as empresas possam também atuar como vetores de inclusão e melhoria do status quo socioeconômico perante suas partes interessadas e sua governança.

É importante acrescentar e arrazoar que, Segundo Stypińska (2021), possivelmente, mas por definição da própria autora, há um viés etarista em IA (Inteligência Artificial), que tem práticas excludentes e ageístas, o que contribui com exclusão, corroendo o princípio do ESG de inclusão social e o objetivo da ODS 8. Este "etarismo em IA" manifesta-se em cinco formas interconectadas: Vieses de idade em algoritmos e conjuntos de dados (nível técnico); estereótipos e preconceitos dos atores em IA (nível individual); invisibilidade da velhice nos discursos sobre IA (nível de discurso); efeitos discriminatórios do uso da tecnologia de IA em diferentes grupos etários (nível de grupo); e exclusão como usuários de tecnologia, serviços e produtos de IA (nível de usuário) (STYPIŃSKA, 2021).

Importante ressaltar, os estudos de revisão sistemática sobre viés relacionado à idade e inteligência artificial destacam que a literatura sobre "justiça algorítmica" tem se concentrado predominantemente em raça e gênero, com pouca atenção à idade (CHU et al., 2023). Esta lacuna reflete-se também nas políticas corporativas de gestão da Multigeracionalidade, que

frequentemente não abordam adequadamente como os sistemas de IA podem perpetuar o etarismo.

Na do Antropoceno, como argumenta Latour (2020), “exige-se que repensemos a relação entre progresso tecnológico e justiça social. Este estudo busca evidenciar como o etarismo em IA ou na gestão de contratações, não representam apenas uma questão organizacional, mas um sintoma de desafios mais amplos sobre inclusão, governança e sustentabilidade no mundo contemporâneo”.

2.1 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA: ANÁLISE SWOT

Embasados na Figura 3, avaliamos os pontos de alerta da análise SWOT de nosso trabalho.

FIGURA 3 – ANÁLISE SWOT – DIVERSIDADE ETÁRIA NAS EMPRESAS

FORÇAS (STRENGTHS)	FRAQUEZAS (WEAKNESSES)
1 Diversidade etária aumenta inovação e criatividade 2 Ambiente colaborativo com programas de mentoria 3 Retenção de talentos de diferentes faixas etárias	1 Estereótipos geracionais dificultam a comunicação 2 Resistência a mudanças entre as diferentes gerações 3 Possível desigualdade na valorização etária
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
1 Treinamentos e políticas inclusivas reduzem etarismo 2 Aumento na valorização da diversidade etária pelo mercado 3 Benefícios na classificação ESG e reputação da empresa	1 Preconceitos estruturais impedem integração intergeracional 2 Impacto na produtividade se etarismo não for tratado 3 Dificuldade na implementação de políticas efetivas

Fonte: elaborado pelo autor swot (2025)

2.2 CHECKLIST DE AVALIAÇÃO ESG

O diagrama de Ishikawa, pode integrar-se à estratégia ESG das organizações. Ele procurou identificar cinco pilares principais: Social (diversidade etária, inclusão intergeracional), Ambiental (conhecimento tradicional, sustentabilidade de longo prazo), Governança (decisões equilibradas, redução de vies étário), Resultados (inovação sustentável, resiliência organizacional) e Implementação (políticas inclusivas, mentoria reversa).

FIGURA 4 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Elaborado pelo autor com base em Newmark et al (2019)

Esta visualização evidencia que a iniciativa colaborativa frente à discriminação etária não é apenas uma questão social isolada, mas um componente estratégico que permeia todos os aspectos ESG, pretende contribuir para obter vantagens competitivas em um ambiente organizacional mais sustentável e inclusivo. Ainda em relação ao diagrama, é importante frisar sobre o ciclo de retroalimentação que segundo a (IBM, 2024), o qual relata “Se

um sistema automatizado reforça padrões existentes ao longo do tempo, ele pode amplificar o viés etário, tornando-o mais difícil de corrigir” e isto corrobora com uma possível generalização negativa e certa reprodução de vieses humanos.

2.3 O IMPACTO POSITIVO DA MULTIGERACIONALIDADE NA GESTÃO CORPORATIVA NOS RESULTADOS ESG E PROPOSIÇÕES PARA MITIGAÇÃO DE RISCOS.

Uma importante reflexão deve ser levada em conta por executivos de recursos humanos e C-level sobre a relação entre diversidade etária e desempenho organizacional. Conforme demonstrado por Guedes et al. (2023), o **pilar social do ESG** tem um impacto negativo no risco de mercado, o que significa que empresas que apresentam alto desempenho social tendem a assumir **menos risco** no mercado financeiro.

A gestão efetiva da Multigeracionalidade nas organizações vai muito além da elaboração de relatórios externos que visam apenas o *wishwashing*.

Exemplos como o de uma rede internacional de hotéis, citada na reportagem da EXAME, “A empresa ‘M’ promoveu o programa Workforce Diversity, incluindo treinamento digital para colaboradores mais velhos. Desde sua implementação, a empresa observou um aumento de 15% na satisfação do cliente, isso se aplica em um importante contexto de ganha-ganha entre Stakeholders, de diferentes posições na matriz de materialidade de prioridades, o cliente e o funcionário e por assim dizer no ‘S’ do social”. Sabharwal, M. (2014) afirma: “A inclusão organizacional, que valoriza as opiniões dos funcionários e fortalece sua autoestima, é essencial para melhorar o desempenho no ambiente de trabalho, pois a gestão da diversidade, por si só, é insuficiente.”

Ao implementarem treinamento e acoplamento geracional os estudos realizados por Jungmann et al. (2020) demonstram a crescente relevância do etarismo no contexto europeu, onde as mudanças demográficas têm aumentado significativamente a diversidade etária nas organizações casos críveis de aumento da faixa etária desde o pós-guerra. Neste contexto, vale ressaltar, em Falker (2004) afirma-se que “A Alemanha enfrenta um desafio demográfico com o aumento da população idosa e a diminuição da população em idade ativa. Isso resulta em uma ‘relação de carga’ crescente, onde o número de pessoas

aposentadas em relação à população ativa está aumentando, impactando as políticas de saúde e previdência, e em consonância com esses fatos, a pesquisa conduzida na administração pública alemã revelou que intervenções específicas de treinamento para líderes reduziram estereótipos de idade e conflitos intergeracionais, beneficiando particularmente os funcionários mais jovens, que frequentemente enfrentam maiores desafios em equipes multigeracionais”.

Estes resultados confirmam que a prevenção ao etarismo não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia fundamental inserida na cultura da organização para otimizar o desempenho organizacional e promover um ambiente de trabalho mais saudável sem grandes intercorrências de algoritmos de triagem curricular e inclusivo em contextos de diversidade geracional, mas com um projeto de gerar oportunidades a todos, O “S” (Social) do ESG perpassa essa função agregadora e importante perante a *Stakeholders*.

Guillén (2021) citando Susan Weinstock, Presidente da AARP, que relata: “Os trabalhadores mais velhos são de grande valor para os empregadores” “A Boeing, a Michelin e a UPS trouxeram de volta os aposentados recentes durante os períodos de maior demanda de seus serviços”, embora o enfoque de hoje seja mais entre gênero ou etnia, Guillén (2019) continua “Por exemplo a BMW, empresa alemã de automóveis, descobriu que as equipes de trabalho se saem melhor quando se trata de gerar ideias e resolver problemas”.

É importante sugerir neste estudo que, os candidatos também precisam ajustar-se de alguma forma ao novo método, bem como as empresas em seus processos de seleção de mão de obra. Existem iniciativas tecnológicas para combater o etarismo em processos de contratação, como recursos adicionados ao sistema Watson da IBM, especificamente projetados para ajudar empregadores a reconhecer potenciais vieses em seus padrões de contratação (AARP, 2022). Outras empresas estão desenvolvendo IA ‘conversacional’ que baseia decisões de seleção exclusivamente em habilidades, atributos e indicadores de desempenho, não em características físicas como idade. Há empresas de petróleo e gás, que em seus processos seletivos não fazem entrevistas com imagem e ou fotos em currículos a fim de que o processo não abarque vieses. Considerando a relevância da diversidade etária no ambiente corporativo e seu impacto positivo na inovação e competitividade, torna-se

pertinente a reflexão sobre iniciativas que favoreçam a integração de equipes multigeracionais

Um exemplo de soluções adotadas é de organizações *age friendly*, as quais desempenham um papel crucial na construção de um ambiente corporativo mais inclusivo e sustentável, alinhada aos princípios de **ESG (Environmental, Social, and Governance)**. A certificação **Age Friendly Employer**, promovida pela Maturi desde 2022, reforça esse compromisso ao incentivar práticas que valorizam profissionais **50+**, promovendo diversidade etária e inovação. O impacto social das políticas *age friendly* fortalece a inclusão e diversidade, permitindo que profissionais 50+ continuem contribuindo ativamente para o mercado de trabalho (MATURI ACADEMY, 2025). Essa abordagem reduz desigualdades, melhora a experiência dos colaboradores e promove ambientes mais inovadores e colaborativos, gerando benefícios para a sociedade e fortalecendo a responsabilidade social corporativa, sendo importante comentar que, a certificação **Age Friendly Employer** não apenas promove inclusão e diversidade, mas também fortalece a governança e impulsiona práticas sustentáveis, incluindo adaptação de ferramentas digitais para atender a diferentes perfis etários, garantindo acessibilidade e usabilidade para todos os colaboradores. Isso pode envolver interfaces intuitivas, suporte técnico personalizado e treinamento para uso de novas plataformas.

FIGURA 5 – LOGOTIPO DO CERTIFICADO AGE FRIENDLY



FONTE: www.maturiacademy.com.br/certificacao-age-friendly (2025).

Combinando o alinhamento com os relatórios da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) sobre a Promoção de uma Força de Trabalho com Idade Inclusiva (UCP, 2024) sugere-se que a otimização

dos benefícios de equipes multigeracionais contribuem significativamente para o aumento da produtividade, reforçando a importância de transcender abordagens de mero *wishwashing* em direção a transformações organizacionais genuínas e sustentáveis em equipes que podem ter um intercâmbio multigeracional produzindo efeitos positivos nas relações internas e externas da organização.

Espera-se que, com a implementação de estratégias multigeracionais estruturadas, seja possível identificar lacunas nos processos de recrutamento e redesenho dos processos de recrutamento e seleção, bem como a supervisão nos processos seletivos, constitui elemento central para mitigação do etarismo e seus vieses algorítmicos (em caso de uso de robôs), que contribuem para a discriminação etária, possibilitando sua atenuação e a promoção de práticas mais equitativas e inclusivas no ambiente corporativo.

A revisão da linguagem utilizada em anúncios de vagas, eliminando termos com conotação etarista (ex.: "jovem dinâmico", "recém-formado") entre outros. Dessa forma, reforça-se o compromisso com a governança organizacional alinhada aos princípios ESG, impulsionando um ambiente corporativo mais justo e sustentável. Além disso, este estudo estabelece bases para investigações futuras, que poderão aprofundar métricas específicas para avaliar o impacto econômico da inclusão etária, realizar análises comparativas sobre diversidade geracional entre diferentes setores e desenvolver *frameworks* de certificação abrangentes aplicáveis ao contexto brasileiro.

Ao evidenciar os desafios e oportunidades relacionados ao etarismo tecnológico, busca-se estimular a construção de políticas empresariais que integrem experiência e inovação como elementos complementares como capacitação das equipes de RH em técnicas de entrevista não-discriminatórias para o fortalecimento da equidade social e organizacional.

Este estudo propõe algumas contribuições práticas modestas, incluindo um *framework* operacional para diagnóstico e intervenção em questões de etarismo organizacional adaptado ao contexto brasileiro, métricas específicas para avaliação da diversidade etária em relatórios ESG, um roteiro de auditoria para identificação de viés etário em algoritmos de recrutamento, e uma proposta futura de compilação de casos nacionais com análise de fatores críticos. Estas abordagens práticas alinham-se com os achados de Dietz e Fasbender (2022) que, em sua revisão sistemática sobre diversidade etária no ambiente de trabalho, identificaram a necessidade crítica de ferramentas diagnósticas

específicas para contextos organizacionais diversos, onde as manifestações de etarismo podem variar significativamente conforme fatores culturais e estruturais.

A abrangência deste fenômeno demanda uma visão interdisciplinar mais ampla, que vai além do escopo atual deste trabalho. As limitações naturais desta investigação põem luz sobre a questão, para estudos futuros que possam integrar perspectivas complementares das ciências sociais, psicologia organizacional e gestão corporativa, proporcionando uma compreensão mais holística do etarismo no ambiente de trabalho brasileiro.

A sabedoria não é exclusiva de uma geração. O diálogo entre gerações cria uma rica tapeçaria de experiências que impulsiona soluções inovadoras.

REFERÊNCIAS

AARP. Official site - join & explore the benefits. Disponível em: <https://www.aarp.org/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

ASHAMAN, P. A. The global patterns of spatial competition. New York: Wiley Press, 2018.

BARBIERI, R. F. ODS: objetivos de desenvolvimento sustentável e a cultura da sustentabilidade. São Paulo: Saint Paul, 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 maio 2025.

BURN, I. et al. Age discrimination and age stereotypes in job ads. FRBSF Economic Letter, San Francisco, v. 2023, n. 07, p. 1-5, mar. 2023. Disponível em: <https://www.frbsf.org/research-and-insights/publications/economic-letter/2023/03/age-discrimination-and-age-stereotypes-in-job-ads/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

COHEN, Patricia. *Shown the Door, Older Workers Find Bias Hard to Prove*. The New York Times, 07 ago. 2017. Disponível em: 1. Acesso em: 01 maio 2025.

CHU, C. H. et al. Age-related bias and artificial intelligence: a scoping review. *Humanities and Social Sciences Communications*, v. 10, n. 1, p. 1-12, 2023.

DIETZ, L.; FASBENDER, U. Age-diverse workplace friendship: a systematic literature review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, Oxford, v. 8, n. 2, p. 163-197, abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/workar/waab028>. Acesso em: 24 abr. 2025.

EXAME. Ageless: o combate ao turnover e como empresas usam a diversidade etária para reter talentos. 2023. Disponível em: <https://exame.com/bussola/ageless-o-combate-ao-turnover-e-como-empresas-usam-a-diversidade-etaria-para-reter-talentos/>. Acesso em: abril de 2025.

GUILLÉN, M. F. 2030: como as maiores tendências de hoje vão colidir com o futuro de todas as coisas e remodelá-las. São Paulo: Alta Cult, 2021.

IBM. O que é viés algorítmico? Disponível em: 1. Acesso em: 01 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Pirâmide etária*. Disponível em: 2. Acesso em: 01 maio 2025.

JUNGSMANN, F. et al. Improving team functioning and performance in age-diverse teams: evaluation of leadership training. *Work, Aging and Retirement*, v. 6, n. 3, p. 175-194, 2020. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa003>.

LATOUR, B. Onde aterrar? Como se orientar politicamente no Antropoceno. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2020.

LINKEDIN. Disponível em: <https://www.linkedin.com/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MADISON, A. The new job application process. The New York Times, New York, p. A1, 15 mar. 2019.

MATURI ACADEMY. *Certificação Age Friendly*. Disponível em: 1. Acesso em: 01 maio 2025.

MERCADO&CONSUMO. Como potencializar o processo de recrutamento e seleção com o uso de inteligência artificial. 2023. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/22/03/2023/artigos/como-potencializar-o-processo-de-recrutamento-e-selecao-com-o-uso-de-inteligencia-artificial/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

NEUMARK, D. et al. Is it harder for older workers to find jobs? New and improved evidence from a field experiment. *Journal of Political Economy*, v. 127, n. 2, p. 922-970, 2019.

SABHARWAL, M. Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, v. 43, n. 2, p. 197-217, 2014.

SOLIDES. *Inteligência artificial e recrutamento: o futuro do RH*. São Paulo: Solides, 2023.

STYPINSKA, J. Ageism in AI: new forms of age discrimination in the era of algorithms and artificial intelligence. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON AI FOR PEOPLE: TOWARDS SUSTAINABLE AI*, 1., 2021, Bologna. Proceedings [...]. Bologna: CAIP, 2021. DOI: 10.4108/eai.20-11-2021.231420.

STYPINSKA, J. *Age and digital divide: patterns of exclusion in artificial intelligence*. London: Routledge, 2022.

VOS, A. De; HEIJDEN, B. I. van der. Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, v. 28, p. 41-50, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>