

## A INTERGERACIONALIDADE NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E POTENCIALIDADES

### INTERGENERATIONALITY IN THE LABOR MARKET: CHALLENGES AND POTENTIAL

Gabriele Thaís dos Santos<sup>1</sup>  
Gonzalo Manuel Salcedo<sup>2</sup>  
Luiz Henrique Vasconcellos Guimarães<sup>3</sup>  
Paulo Víctor Lamounier Baêta<sup>4</sup>  
Juliana Oliveira Braga<sup>5</sup>

**RESUMO:** O presente estudo trata-se de uma revisão de literatura do tipo narrativa, propondo-se realizar um levantamento sobre como o envelhecimento populacional e a transição demográfica vêm impactando o mercado de trabalho. O envelhecimento populacional é um processo diverso em função das desigualdades socioeconômicas e especificidades de cada lugar e um desafio coletivo com implicações para todos os setores da sociedade. Considerando esse contexto e a tendência de aumento da mão de obra de idosos, as empresas identificam a necessidade de um ambiente de trabalho intergeracional para suprir as demandas. Também, é necessária uma estruturação de políticas de seguridade social e cuidado, garantindo a qualidade de vida dos idosos. No Brasil, existem diversas iniciativas governamentais e da sociedade civil visando trabalhar o tema. No presente estudo identificamos 18 iniciativas. Assim, concluímos que o Brasil, através de suas organizações, precisa trabalhar em prol da conscientização sobre os estigmas do idadismo e incentivar o trabalho intergeracional em todos os níveis de trabalho.

505

**Palavras-Chave** Intergeracionalidade. Gerações. Envelhecimento populacional. Transição demográfica. Idadismo.

**ABSTRACT:** The present study is a literature review of the narrative type, proposing to carry out a survey on how population aging and demographic transition have been impacting the labor market. Population aging is a diverse process due to socioeconomic inequalities and specificities of each place and a collective challenge with implications for all sectors of society. Considering this context and the trend towards an increase in the elderly workforce, companies identify the need for an intergenerational work environment to meet the demands. Also, it is necessary to structure social security and care policies, guaranteeing the quality of life of the elderly. In Brazil, there are several government and civil society initiatives aimed at working on the issue. In the present study, we identified 18 initiatives. Thus, we conclude that Brazil, through its organizations, needs to work towards raising awareness about the stigmas of ageism and encourage intergenerational work at all levels of work.

**Keywords** Intergenerationality. Generations. Population-ageing. Demographic transition. Ageism.

<sup>1</sup>Bacharelado em Administração, Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>2</sup>Bacharelado em Administração, Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>3</sup>Bacharelado em Administração, Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>4</sup>Bacharelado em Administração, Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>5</sup>Orientadora Mestre em Administração, Faculdade de Pedro Leopoldo.

## INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional se deve, em sua maior parte, a um menor número de pessoas morrendo a cada ano do que a um maior número de pessoas nascendo. No final de 2011, a população mundial havia ultrapassado os 07 bilhões de pessoas. Até 2100, se prevê que aumente para 10,9 bilhões. Mais de 50% desses quatro bilhões de pessoas terão acima de 60 anos (United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division 2013, *apud* ILC, 2015).

Atualmente, as pessoas com mais de 60 anos são bastante ativas: se movimentam, circulam pela cidade, saem para trabalhar, se divertir, cuidar da saúde, resolver seus problemas, de seus familiares e de sua comunidade (TSUNAMI 60+). Estima-se que em 2050 o Brasil será o 6º país mais velho do mundo, à frente de vários países desenvolvidos (United Nations 2017, *apud* TSUNAMI 60+, 2019).

No Brasil, antes da Constituição de 1988, as pessoas idosas dependiam financeiramente das suas famílias, mas nos últimos 30 anos esta realidade se inverteu, de tal modo que hoje os idosos se tornaram os provedores de uma parte significativa dos lares brasileiros (CAMARANO, 2020). De acordo com a pesquisa Tsunami 60+ (2019), 63% das pessoas com mais de 60 anos são provedoras da família. “Em um momento de crise econômica, eles ajudam os filhos, os netos, pagam as contas das próprias casas e de outras casas com o dinheiro do trabalho ou o da aposentadoria. Às vezes sobra um pouco no fim do mês, muitas vezes não” (TSUNAMI 60+, 2019).

Para Camarano (2020), os idosos contribuem com 70% da renda em 34% dos domicílios brasileiros e, em 21% deles, a renda dos idosos é responsável por 90% da renda familiar. Essa renda é proveniente de fontes diversas, como aposentadoria, empreendedorismo, trabalho formal, dentre outros. No mercado de trabalho, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), elaborada pelo IBGE, os idosos são o grupo com menor participação no mercado. Mas esse percentual está aumentando: em 2012, a porcentagem de idosos ativos era de 5,9% e em 2018 o índice aumentou para 7,2%, o que representa 7,5 milhões de idosos atuando como força de trabalho (SÓLIDES, 2022).

Considerando o contexto de envelhecimento populacional e a tendência de aumento da mão de obra de pessoas idosas, o presente artigo propõe discorrer sobre a intergeracionalidade

no mercado de trabalho, abordando potencialidades e desafios, pesquisando assim características das gerações e indagando como a diversidade e inclusão impactam no mercado de trabalho e promovem o funcionamento e imagem das empresas.

## OBJETIVO

Realizar um levantamento sobre como o envelhecimento populacional tem impactado o mercado de trabalho, tendo como foco as relações intergeracionais.

## METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica do tipo narrativa. Para sua realização foi feita uma pesquisa bibliográfica no Google e Google Acadêmico utilizando os seguintes termos: “intergeracionalidade e trabalho”, “idosos e trabalho”, “diversidade e trabalho”. De acordo com Cordeiro et al. (2007 *apud* Martins, 2018), a revisão de literatura narrativa tem por objetivo mapear o conhecimento sobre uma questão ampla (análise da literatura). Nesse tipo de estudo não há critério explícito e sistemático para a busca e análise crítica das evidências pois não há exigência de protocolo rígido

Foram selecionados 24 artigos científicos, 5 livros, 11 matérias de portais de notícias e blogs, 4 manuais, 4 dissertações e 3 relatórios; assim como também foi analisado o Estatuto da Pessoa Idosa (Lei No 10.741, de 1º de outubro de 2003) e outros meios de comunicação oficiais do Estado, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD - 2019) e a Linha de Cuidados da Pessoa Idosa (2017).

507

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 1. ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E TRANSIÇÃO DEMOGRÁFICA

O envelhecimento é um processo natural que ocorre de forma contínua ao longo da vida e, embora seja universal, não é uniforme. A maneira com que o ser humano envelhece depende das relações que mantém com os ambientes sociais e físicos ao longo da vida. Também varia de acordo com as características individuais de cada pessoa, mudando de acordo com a família, o gênero e o grupo étnico. Quanto mais se vive, mais diferentes os humanos ficam, e a diversidade caracteriza a velhice.

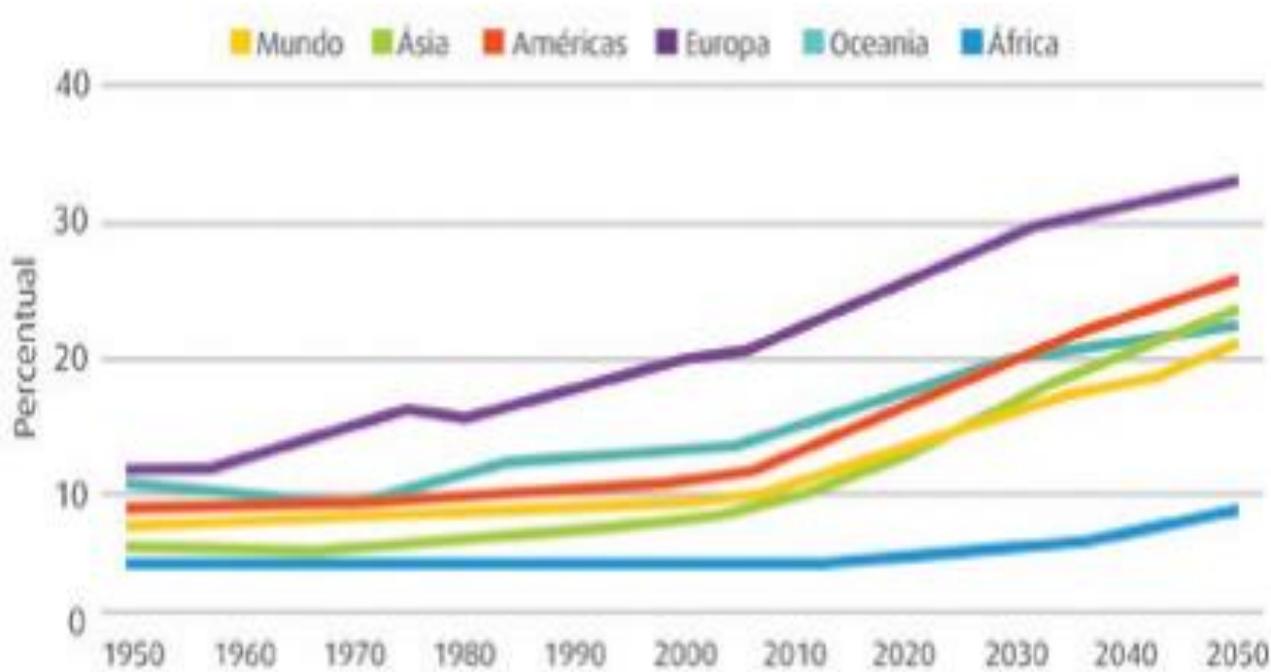
O envelhecimento demográfico, resultado do aumento da esperança média de vida, da melhoria do estado de saúde das pessoas idosas e das baixas taxas de natalidade, é uma problemática que devido ao seu significativo aumento tem vindo a ganhar importância, particularmente, no último século e nas sociedades ocidentais. (JACOB, 2007, pag. 21).

No Brasil, o fenômeno do envelhecimento tem sido acelerado e intenso. Em 1994, por exemplo, quando foi aprovada a Política Nacional do Idoso (Lei 8.842/1994), a proporção da população idosa era de aproximadamente 8%. Atualmente, são cerca de 32 milhões de brasileiros com 60 anos ou mais, o que equivale a 16% da população total (PNAD, 2019). Espera-se que, em 2040, o número de idosos supere o de crianças e adolescentes de 0 a 14 anos e, para 2060, a projeção é de que essa população já corresponda a cerca de 30% do total (BRASIL, 2017).

A ONU identificou o envelhecimento populacional como uma das quatro megatendências para o século e as projeções indicam que o Brasil será, em 2050, o sexto país com maior número de pessoas acima de 60 anos no mundo. (Fundação Dom Cabral, 2020)

Para a geração dos meus filhos, os 120 serão os novos 80. Chegou a hora de pensar seriamente sobre a longevidade, pois envelhecer no futuro será drasticamente diferente do que foi para nossos pais.” (Lewis-Hall *apud*. Fundação Dom Cabral, 2020, pag. 15)

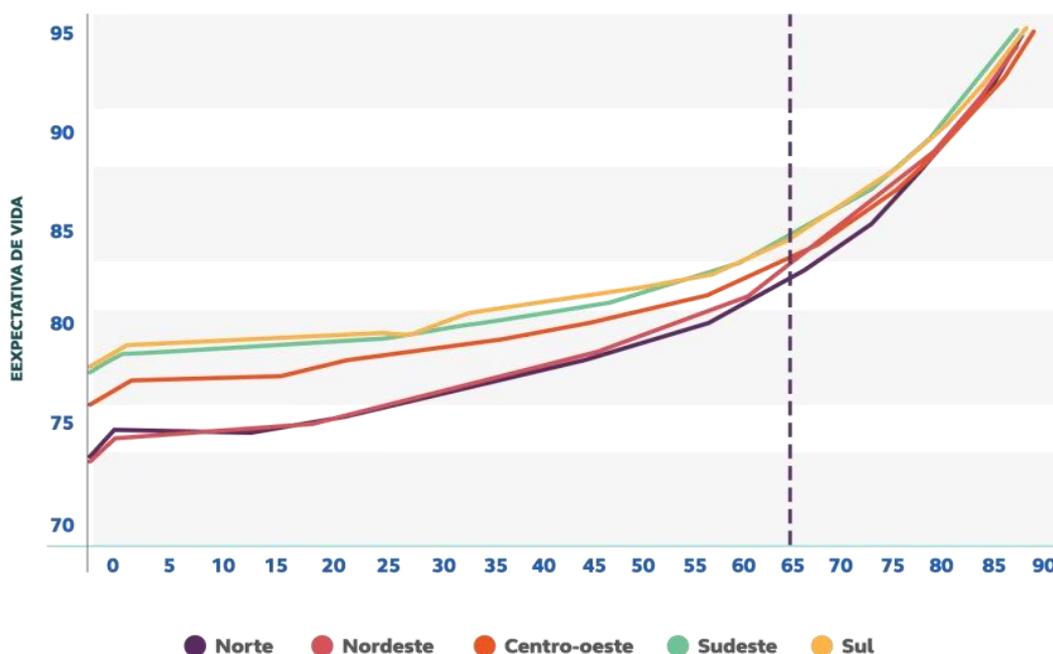
**Gráfico 1.** Proporções da população acima dos 60 anos: no mundo e por região, 1950-2050



Fonte: UNDESA 2013 (19)

Apesar de a expectativa de vida ainda ser discrepante entre as regiões do Brasil, a expectativa de sobrevida – o dado que de fato importa para a Previdência – é homogênea. A partir dos 60 anos de idade, as pessoas vivem em média até os 81 anos (Gráfico 2).

**Gráfico 2.** Expectativa de sobrevida da população brasileira aos 65 anos.



Fonte: IBGE, 2019.

Diante do envelhecimento, é preciso que as nações estruturam políticas de seguridade social e cuidado que garantam a qualidade de vida das pessoas mais velhas. Segundo Lebrão et. al (2008), se por um lado o envelhecimento populacional pode ser entendido como um triunfo social, por outro também representa um grande desafio para o Estado, visto que demanda a elaboração de novas políticas públicas inclusivas e solidárias. Viver mais, além de ser uma conquista, também implica no aumento de demandas de cuidado e assistência em saúde, além de custos previdenciários (LEBRÃO et al. 2008).

## 2.GERAÇÕES: O QUE SÃO E QUAIS SÃO?

A idade cronológica tem sido utilizada como marco regulatório para a população em diversas fases da vida. No Brasil, por exemplo, a entrada obrigatória na escola deve ser feita

até os 4 anos para o ensino infantil e 6 anos para o ensino fundamental, o ingresso no mundo do trabalho só pode acontecer formalmente a partir dos 16 anos, e para aposentar-se é necessário ter no mínimo 62 anos no caso das mulheres e 65 anos no caso dos homens. A idade é, nesse sentido, um importante recorte para orientar a construção de políticas públicas específicas que contemplem as necessidades de cada faixa etária. O Estatuto da Criança e do Adolescente, o Estatuto da Juventude e o Estatuto do Idoso, bem como a Política Nacional do Idoso (PNI), constituem um reconhecimento por parte do estado de que esses grupos etários têm necessidades próprias que demandam um olhar singular (ALCÂNTARA et al., 2016).

Outro recorte importante, não como marco regulatório, mas como parâmetro de identificação de grupos, é o recorte geracional. Segundo a Teoria da Coorte Geracional (Inglehart, 1977; Strauss & Howe, 1991) uma geração é definida como uma construção social na qual um grupo de indivíduos, nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural, é influenciado por um conjunto de oportunidades e experiências únicas (Lyons & Kuron, 2014; Pilcher, 1994). Segundo esta teoria, se espera que sujeitos nascidos durante um período determinado (i.e., pertencentes à mesma geração) partilhem valores, atitudes e crenças (Pilcher, 1994). Para Mannheim (1928), o fenômeno social geração nada mais representa do que um tipo particular de identidade de situação de grupos de idade mergulhados num processo histórico social (Mannheim, 1928, p. 137).

510

De forma geral, a ideia de geração pode ser entendida à luz de dois conceitos distintos: geração como grupo etário ou geração como grupo de pessoas nascidas num determinado ano ou período de tempo (Fundação Calouste Gulbenkian - FCG, 2018).

Existem múltiplas definições e designações para as gerações, mas de uma forma geral os autores têm adotado uma taxonomia de quatro gerações (Strauss & Howe, 1991), embora as datas de início e término não sejam inteiramente consensuais: a) Tradicionalistas ou Veteranos; b) *Baby Boomers*, c) Geração X, e d) Geração Y ou *Millennials* (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012; Lyons & Kuron, 2014; Parry & Urwin, 2011). Atualmente também existe a geração Z e Alpha.

A seguir se detalham as diferentes gerações, de acordo com o texto “*Conflito de gerações e a arte de ensinar na sociedade contemporânea*” elaborado por Tourinho Filho (EEFERP/USP) para o Jornal da Universidade de São Paulo (2022).

## Quadro 1 - Recorte geracional

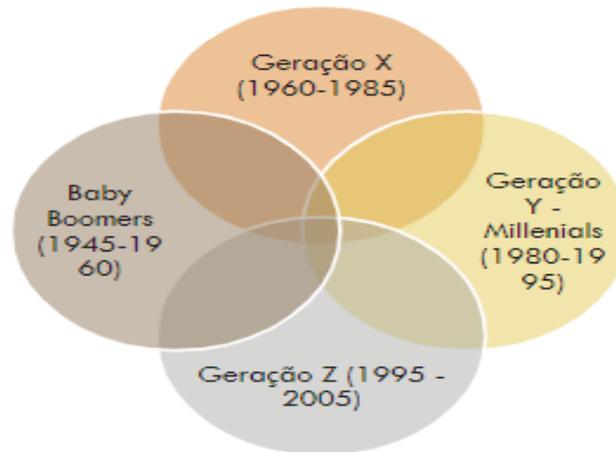
<b>Baby Boomers</b>	A geração de pessoas nascidas nas décadas 40, 50 e inícios dos 60, recebeu esse nome em alusão ao aumento do número de nascimento de bebês depois do fim da 2ª Guerra Mundial, em 1945. Esses sujeitos vivenciaram o pós-guerra e suas transformações. Criados, geralmente de forma rígida e disciplina estrita, cresceram focados e obstinados, e valorizam o trabalho, a família, a realização pessoal, a estabilidade financeira e a busca por melhores condições de vida.
<b>Geração X</b>	As pessoas entre 41 e 56 anos pertencem a uma geração até então desconhecida (x) que sucedeu aos <i>baby boomers</i> . Eles vivenciaram a época da Guerra Fria e movimentos como o 68 de maio, o vagalhão Hippie e a luta por direitos políticos e sociais, que tiveram profundo impacto nas esferas sociais e culturais. No Brasil, isso coincide com um período de ditadura militar,
<b>Geração X</b>	desenvolvimento industrial e crescimento econômico. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as pessoas desta geração valorizam certificações formais, treinamento profissional e estabilidade.
<b>Geração Y ou Millennial</b>	A faixa etária entre 25 e 40 anos vivenciou o início do novo milênio ainda criança ou muito jovem, considerada criativa e alinhada às causas sociais, suas prioridades não são trabalhar excessivamente, constituir família e buscar estabilidade no emprego ao contrário das gerações anteriores. Eles estão acostumados à tecnologia, multitarefa, impulsivos, competitivos, questionadores e desejam veloz crescimento profissional e financeiro.
<b>Geração Z</b>	Os jovens nascidos após 1997, que ingressam hoje ou ainda não ingressaram no mercado de trabalho, são nativos digitais, ou seja, convivem desde sempre com o universo dos recursos tecnológicos, da internet e das mídias e redes sociais. Eles são multifocais e aprendem de maneiras diferentes usando vários recursos e objetivos de aprendizagem. Eles costumam monitorar os eventos em tempo real, se comunicam fortemente por meios digitais e estão sempre online. Comportamentalmente, eles tendem a se interessar por questões ambientais, sociais e de identidade e parecem ser mais conservadores do que a geração mais velha.
<b>Geração Alfa</b>	A exposição à tecnologia e às telas é ainda maior nesta geração. Superestimulados e acostumados a usar as mídias digitais para entreter e buscar informações, eles exigem uma educação mais dinâmica, ativa, multiplataforma e personalizada. Essas crianças são caracterizadas pela flexibilidade, autonomia e maior potencial para inovar e resolver problemas de forma colaborativa. Gostam de ser protagonistas, sujar as mãos e aprender com situações específicas.

Fonte: Tourinho Filho, 2022.

Como conclusão, pode-se observar que atualmente temos 4 gerações coexistindo no mercado de trabalho (Figura 1) e cada uma destas gerações tem uma forma de ver e encará-lo. Enquanto os *baby boomers* são os primeiros a adiar a aposentadoria querendo permanecer ativos por mais tempo, observando os novos formatos de trabalhar (trabalho remoto) como uma oportunidade de continuar ativos e administrar trabalho com ócio sem impactar a aposentadoria (obtendo uma renda extra necessária ao planejamento financeiro para a longevidade qualitativa); as gerações mais jovens (Geração Z) são as que mais sentem o aumento das exigências e a necessidade de trabalhar mais para reportar aos seus superiores.

Esta geração prefere um sistema mais equilibrado entre trabalho remoto e presencial, optando por sistemas híbridos de trabalho. (Fundação Dom Cabral, 2020)

**Figura 1.** Mercado de Trabalho Intergeracional 2022



**Fonte:** De autoria própria do grupo.

### 3.IDADISMO: O QUE É E POR QUE É IMPORTANTE?

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), o idadismo é definido como todo tipo de preconceito, estereotipação e discriminação dirigida às pessoas com base na idade (OMS, 2020). Embora seja experimentado mais comumente na vida adulta (Ayalon, 2014), o idadismo pode afetar pessoas em todas as fases do curso de vida (Officer, de la Fuente-Núñez, 2018).

512

Exemplos de estereótipos idadistas são comuns na sociedade, e podem ser encontrados nos mais diversos ambientes, como redes sociais, músicas (Kelly, Watson, Pankratova, 2016), publicidade (First, Ramer-biel, 2017) e no humor (Hurd Clarke, Bennett, Lui, 2014). Ao penetrar na vida diária das pessoas, o preconceito de idade pode ser normalizado e, desta forma, permanecer incontestado. A vergonha relacionada à idade também pode ser internalizada, limitando as escolhas das pessoas à medida que envelhecem e limitando o sentimento de orgulho pela conquista de crescer e envelhecer.

O idadismo pode impactar negativamente na saúde das pessoas. Por exemplo, pode ter efeitos de longo prazo na saúde mental, causar uma recuperação mais lenta de deficiência física ou mental (Levy, Slade, Murphy, Gill, 2012) e reduzir a expectativa de vida (Levy, Slade, Kunkel, Kasl, 2002). Também pode afetar a forma de relacionar-se das pessoas, dificultando a

integração social (Vitman, Iecovich, Alfasi, 2014), o intercâmbio geracional e a formação de relacionamentos significativos entre estes diferentes grupos geracionais (Phoenix, Sparkes, 2006). A discriminação etária também está profundamente enraizada nas políticas sociais (Walker, 2018), o que pode constituir obstáculos ao desenvolvimento de políticas favoráveis à população idosa, influenciando a formulação dos problemas, o tipo de perguntas que são feitas e as soluções oferecidas em conclusão (Officer, de la Fuente-Núñez, 2018).

Com base nessa problemática, 194 Estados membros da OMS convocaram uma campanha global de combate ao idadismo no ano 2016, com o primeiro objetivo de desenvolver uma fundamentação teórica e empírica nas áreas de idadismo (significado, como é experienciado e como é medido) e o processo de abordá-lo de forma integral (World Health Organization; 2016).

Um dos resultados principais desta campanha global da OMS, é o Relatório Mundial sobre o Idadismo (2022) que define a natureza do idadismo e resume as melhores evidências sobre a escala, os impactos e os fatores determinantes do idadismo, bem como as estratégias mais eficazes para reduzi-lo; concluindo com três recomendações para ação.

Sobre a escala do idadismo o resumo executivo deste relatório expõe o seguinte:

513

O idadismo permeia muitas instituições e setores da sociedade, incluindo aqueles que prestam atenção à saúde e social, o local de trabalho, a mídia e o judiciário. O racionamento da assistência de saúde com base na idade é generalizado, e as pessoas idosas tendem a ser excluídas das pesquisas e de iniciativas de coleta de dados. Pessoas idosas e jovens são frequentemente desfavorecidas no local de trabalho. As pessoas ficam mais indignadas por crimes cometidos por agressores jovens, e veem esses crimes como transgressões mais graves. O idadismo também dita a forma como as estatísticas e os dados – usados para elaborar políticas – são coletados.

Em escala mundial, de cada duas pessoas, uma é idadista contra as pessoas idosas. Na Europa, a única região para a qual temos dados, de cada três entrevistados, um afirma ter sido vítima de idadismo, e os mais jovens relatam perceber maior discriminação por idade que outras faixas etárias. (World Health Organization; 2016, p.10).

Por outra parte, as estratégias para reduzir o idadismo se baseiam nos seguintes eixos: leis e política, atividades educativas e intervenções de contato intergeracional (World Health Organization, 2016):

- O fortalecimento de políticas e leis para combater o preconceito de idade pode ser alcançado adotando novos instrumentos e modificando os instrumentos existentes que reconhecem o preconceito de idade em nível local, nacional ou internacional. Essa estratégia requer mecanismos de aplicação e órgãos de supervisão em nível nacional e internacional para

garantir a implementação efetiva de políticas e leis que abordam a discriminação, desigualdade e direitos humanos.

- As intervenções educacionais para reduzir o idadismo devem ser incluídas em todos os níveis e tipos de educação, do primário ao universitário, e em ambientes de educação formal e não formal. As atividades educativas ajudam a criar empatia, desmistificar conceitos errôneos sobre diferentes faixas etárias e quebrar o preconceito e a discriminação, fornecendo informações corretas e exemplos que desafiam os estereótipos.

- Também devem ser feitos investimentos em intervenções de contato intergeracional visando promover interações entre pessoas de diferentes gerações. Esse contato pode quebrar preconceitos e estereótipos entre grupos. Intervenções de contato intergeracional são mais eficazes na redução do preconceito contra os idosos e mostram-se promissoras na redução do preconceito contra os jovens.

Por último, o Relatório Mundial sobre o Idadismo (2022) propõe três recomendações de ação que visam ajudar as partes interessadas na redução do idadismo:

**Quadro 1** - Recomendações de ação

Investir em estratégias baseadas na ciência para prevenir e combater o idadismo.	É necessário dar prioridade a três estratégias apoiadas pelas melhores evidências científicas: adoção de políticas, adoção de leis e implementação de intervenções educacionais e intergeracionais. Essas estratégias precisam ser ampliadas para causar impacto no nível da população. Se tais intervenções ainda não tiverem sido implementadas, elas devem ser adaptadas, testadas e ampliadas, uma vez que funcionem em novas situações.
Melhorar as pesquisas e os dados das mesmas para compreender melhor o idadismo e como combatê-lo.	Uma melhor compreensão de todos os aspectos do preconceito de idade é um pré-requisito para reduzi-lo. Os dados devem ser coletados de países, especialmente de baixa e média renda, usando medidas de discriminação por idade confiáveis. Mas a prioridade é desenvolver estratégias para reduzi-los. A base de evidências para determinar a eficácia da estratégia está crescendo, mas ainda longe do necessário. As estratégias existentes precisam ser otimizadas, seus custos e lucratividade calculados e, em seguida, implantados. Estratégias promissoras, como campanhas para reduzir o preconceito de idade, precisam ser aprimoradas e avaliadas.
Continua	
Construir um movimento para mudar o discurso em torno da idade e do envelhecimento.	Governos, organizações da sociedade civil, agências das Nações Unidas, agências de desenvolvimento, instituições acadêmicas, empresas e pessoas de todas as idades podem se juntar ao movimento para reduzir o preconceito de idade. A formação de coalizões amplas pode melhorar a cooperação e a comunicação entre as partes interessadas envolvidas no combate ao preconceito de idade.

**Fonte:** Organização Mundial da Saúde, 2022.

## DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO

De acordo com a pesquisa Tsunami 60+, 63% das pessoas com mais de 60 anos são provedoras da família. Num momento de crise econômica, eles ajudam os filhos, os netos, pagam as contas das próprias casas e de outras casas com o dinheiro do trabalho ou da aposentadoria (Tsunami 60+, 2019).

Vários estudos já mostraram a importância da renda dos idosos na renda das famílias brasileiras. De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua, em 2018, dos 71,3 milhões de domicílios brasileiros, 33,9% tinham ao menos um idoso residindo. Nestes domicílios moravam 62,5 milhões de pessoas, em média 2,6 pessoas por domicílio, das quais 30,1 milhões eram não idosos. Dentre os não idosos, 16,6 milhões não trabalhavam. O idoso contribui com 69,8% da renda destes domicílios e 56,3% de sua renda vinha de pensões ou aposentadoria.” (Camarano, 2022).

A diversidade etária no mercado de trabalho é uma realidade que se impõe diante dessa necessidade das pessoas idosas continuarem economicamente ativas, e também pela necessidade das empresas se manterem socialmente engajadas.

Hoje, mais do que nunca, as organizações precisam se posicionar e acompanhar pautas relevantes para a sociedade. Para ser plural e inclusiva, as empresas devem contar com diferentes visões de mundo. Do contrário, um ambiente homogêneo e padronizado torna a perspectiva da organização parcial e unilateral. Esse é um dos pilares que podem garantir o sucesso do negócio ou colocar em risco sua estrutura.

515

De acordo com o Estatuto da Pessoa Idosa (2003), as pessoas com mais de 60 anos têm direito ao exercício de atividade profissional, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas e na admissão desses indivíduos em qualquer trabalho ou emprego, são vedadas a discriminação e a fixação de limite máximo de idade, inclusive para concursos, ressalvados os casos em que a natureza do cargo o exigir (BRASIL, 2003).

Sete em cada dez adultos gostam de trabalhar com pessoas de outras gerações. Os trabalhadores mais velhos apreciam o conhecimento técnico, tecnológico e a criatividade dos mais jovens. E os mais jovens valorizam a experiência, o comprometimento e a maturidade emocional dos mais velhos. Para que pessoas de diferentes idades tenham a oportunidade de aprender umas com as outras, é importante que os resultados exijam interdependência de tarefas e funções e que a integração entre eles seja feita de forma contínua. (Seidl, Alves e Litvak, 2021)

Em corroborativo Grubb destaca:

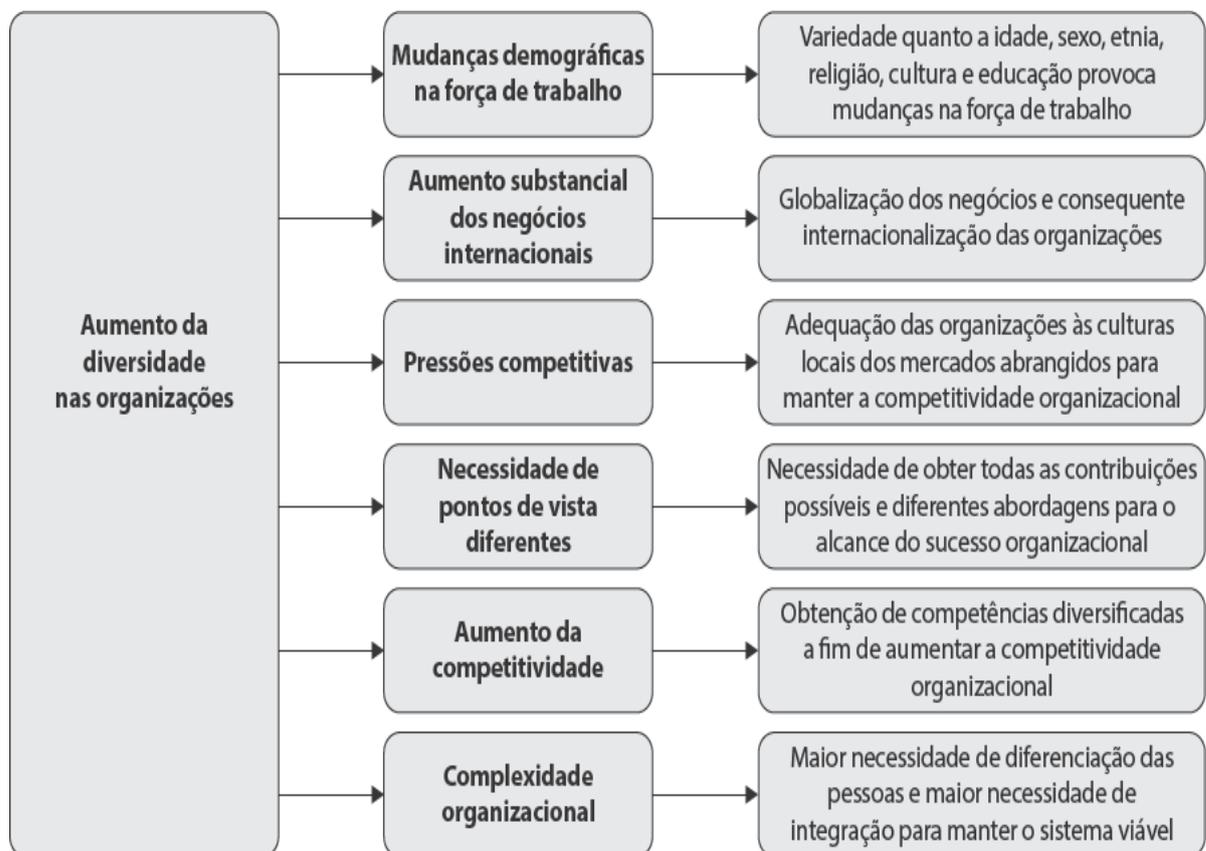
Contratar trabalhadores de vários grupos etários é um passo para aumentar a diversidade no local de trabalho e, portanto, melhorar a capacidade de inovação da empresa. [...] Não é à toa que a diversidade no local de trabalho é assunto debatido

com frequência: se você quiser estimular a mais ampla variedade de ideias, precisa incluir pessoas com diferentes pontos de vista e diferentes maneiras de pensar. Se todos tiverem as mesmas experiências e forem da mesma idade, a equipe pode atolar na homogeneidade do pensamento de grupo (groupthink). Portanto, promova o pensamento criativo e inovador, compatível com o espírito empreendedor, e empenhe-se para que os membros da equipe contribuam para a diversidade de gênero, etnia, idade, formação, e outros fatores que influenciam a visão de mundo. (Grubb, 2018, pag. 12)

As diferenças individuais levam inevitavelmente à diversidade humana na organização. Hoje, em vez de tentar padronizar e homogeneizar o comportamento das pessoas, as organizações estão fazendo exatamente o oposto: incentivando a diferenciação, alavancando a variação humana e obtendo melhores resultados a partir dela (Chiavenato, 2021).

São muitos os benefícios que a diversidade pode trazer para uma organização. Construir uma imagem de postura ética ao divulgar e combater o preconceito e a discriminação internos e externos (Chiavenato, 2021).

**Figura 2 -** Benefícios do aumento da diversidade nas organizações



**Fonte:** Chiavenato 2021.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo em vista o objetivo do presente trabalho, foi realizado um compilado de iniciativas da sociedade civil e organizações privadas que fomentam a intergeracionalidade no mundo do trabalho. No quadro abaixo, estão dispostas essas iniciativas, indicando nome, principais atividades, local de origem e contato.

**Quadro 4** - Organizações que promovem a longevidade ativa

<p><b>International Longevity Centre (ILC)</b></p>	<p>O ILC-BR integra a Aliança Global de International Longevity Centres cuja sede localiza-se na Columbia University de Nova York. É composta por centros que promovem o debate e propõem tipos de políticas necessárias para a área de envelhecimento. Além disso, contribui para que as sociedades lidem com a longevidade e o envelhecimento da população de maneira positiva e produtiva, a partir de uma perspectiva de curso de vida.  <b>Origem:</b> Estados Unidos e Japão - Atuação em 16 países (inclusive Brasil)  <b>Site:</b> <a href="https://ilcbrazil.org.br">https://ilcbrazil.org.br</a> <a href="https://www.ilc-alliance.org">https://www.ilc-alliance.org</a></p>
<p><b>Rede Longevidade</b></p>	<p>Organização da Sociedade Civil que tem como missão fornecer soluções significativas de educação a longo prazo para todos.  <b>Origem:</b> Brasil  <b>Site:</b> <a href="https://redelongevidade.org.br">https://redelongevidade.org.br</a></p>
<p><b>Great Place To Work 50+ (GPTW)</b></p>	<p>A empresa de consultoria Great Place To Work 50+ se apresenta como uma organização que apoia organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação.  <b>Origem:</b> Estados Unidos (EUA) - Atuação em 97 países (inclusive Brasil)  <b>Site:</b> <a href="https://gptw.com.br/">https://gptw.com.br/</a></p>
<p><b>Bloom.ages - Movimento Ageless</b></p>	<p>Fundada em 2014, esta empresa acompanha as pessoas no seu percurso para a longevidade e oferece dicas, experiências e informações sobre o envelhecimento ativo através de diversos conteúdos.  <b>Origem:</b> Brasil  <b>Site:</b> <a href="https://movimentoageless.com.br">https://movimentoageless.com.br</a></p>

<b>The New Boomers</b>	<p>Plataforma que apresenta diversos conteúdos sobre estilo de vida, saúde, cultura e entrevistas a representantes da Geração Boomer; pessoas com mais de 50 anos, que inspiram e atuam em diferentes áreas, no Brasil e no mundo.</p> <p><b>Origem:</b> Brasil <b>Site:</b> <a href="https://thenewboomers.com.br">https://thenewboomers.com.br</a></p>
<b>Maturi</b>	<p>A Maturi é um negócio social formado por uma equipe intergeracional que abraça a causa da longevidade. Esta organização entende que ao criar oportunidades para os idosos trabalharem, aprenderem, ensinarem, motivarem e inspirarem, contribuem para a saúde e o bem-estar social.</p> <p><b>Origem:</b> Brasil <b>Site:</b> <a href="https://www.maturi.com.br">https://www.maturi.com.br</a></p>
<b>Yolex</b>	<p>Essa empresa se apresenta como um “Clube de conhecimento dos mais experientes”, e promove encontros em tempo real para as pessoas se atualizarem, divertirem e conectarem com gente interessante. Possuem uma agenda de eventos online, nucleados em 4 trilhas de conhecimento focadas em temas diversos: arte, cultura, bem-estar, estilo de vida e tecnologia.</p> <p><b>Origem:</b> Brasil. <b>Site:</b> <a href="https://yolex.com.br/">https://yolex.com.br/</a></p>
Continua	
<b>Labora Tech</b>	<p>O propósito da Labora é viabilizar, em parceria com os setores de RH de outras empresas, um ecossistema que implemente e discuta a inclusão geracional no mundo do trabalho. A empresa se propõe ser a ponte entre empresas e talentos adultos maiores e oferece diversas opções de atuação para essas empresas e os candidatos.</p> <p><b>Origem:</b> Brasil. <b>Site:</b> <a href="https://www.labora.tech/">https://www.labora.tech/</a></p>
<b>Hub 40+</b>	<p>Hub 40 + é uma comunidade de serviços. "Jovens com mais de 40 anos" com um programa de desenvolvimento profissional online. (emprego e empreendedorismo) saúde / bem-estar atualização tecnológica e educação financeira.</p> <p><b>Origem:</b> Brasil <b>Site:</b> <a href="https://hub4omais.engaged.com.br/todos">https://hub4omais.engaged.com.br/todos</a></p>
<b>Lab 60</b>	<p>A Lab60, surgiu com o propósito de construir um ambiente onde pessoas seniores tenham a possibilidade de se reinventar, buscando seu potencial gerando engajamento em oportunidades realizadoras.</p> <p><b>Origem:</b> Brasil <b>Site:</b> <a href="https://www.lab60.org/">https://www.lab60.org/</a></p>

<p><b>Senior Geek</b></p>	<p>A <i>Senior Geek</i> oferece cursos sobre tecnologia e redes sociais para pessoas idosas desde um nível básico até cursos avançados; por outra parte oferece serviços de consultoria para empreendedores com mais de 60 anos que precisam se inserir no mundo da tecnologia para poder ser competitivos. <b>Origem:</b> Brasil <b>Site:</b> <a href="https://www.seniorgeek.com.br/">https://www.seniorgeek.com.br/</a></p>
<p><b>Silver Hub</b></p>	<p><i>Silver Hub</i> é uma incubadora de startups com foco em mercados de longevidade. Eles estão focados em empresas no estágio inicial, que façam uso da tecnologia em seus modelos e são potencialmente disruptivas, oferecendo soluções para os principais mercados "prateado" no Brasil e América Latina.  <b>Origem:</b> Brasil <b>Site:</b> <a href="https://www.silverhub.net/">https://www.silverhub.net/</a></p>
<p><b>Helena Schargel</b></p>	<p>Helena Schargel atualmente é influenciadora digital que encoraja mulheres a saírem da invisibilidade, ela incentiva mulheres de todas as idades mas tem um trabalho com foco em +50, incentivando as mesma a cuidar da saúde, empreender, buscar novos desafios sem focar nos padrões da sociedade e rótulos que são imposto pela idade. <b>Origem:</b> Brasil <b>Site:</b> <a href="https://www.instagram.com/helenaschargel/">https://www.instagram.com/helenaschargel/</a></p>
<p><b>Atados</b></p>	<p>A Atados visa mobilizar as pessoas e criar mudanças positivas na sociedade nas seguintes áreas: Plataforma digital gratuita, projetos com empresas e projetos sociais. Também promove cursos e congressos relacionados ao Universo do Terceiro Setor e organiza atividades e eventos de voluntariado. Na pandemia essa organização organizou uma “corrente do bem” que promovia o intercâmbio de cartas entre voluntários e pessoas idosas residentes em instituições de longa permanência que se encontravam isoladas. <b>Origem:</b> Brasil <b>Site:</b> <a href="https://www.atados.com.br">https://www.atados.com.br</a></p>
<p>Continua</p>	
<p><b>Plataformas de voluntariado</b></p>	<p><b>Transforma Brasil e Voluntarios.com</b> são plataformas brasileiras de Voluntariado e engajamento cívico que tem como visão transformar o país através dos cidadãos, ligando pessoas que desejam ser voluntárias com organizações sem fins lucrativos carentes. As organizações possuem várias ações para idosos, uma delas é: Adote um idoso por um dia. <b>Origem:</b> Brasil <b>Site:</b> <a href="https://transformabrasil.com.br">https://transformabrasil.com.br</a> / <a href="https://voluntarios.com.br">https://voluntarios.com.br</a></p>
<p><b>Worldpackers</b></p>	<p>Comunidade construída sobre colaboração e relacionamentos honestos, tornando as viagens acessíveis a todos que buscam uma experiência cultural profunda. Por meio da plataforma online, conecta viajantes que desejam compartilhar suas habilidades de hospedagem com anfitriões incríveis em todo o mundo. <b>Origem:</b> Estados Unidos <b>Site:</b> <a href="https://www.worldpackers.com">https://www.worldpackers.com</a></p>

<b>Programas habitacionais comunitários</b>	<p><b>Wohnen für Hilfe - Morar em troca de ajuda</b>  Programa presente em 30 cidades da Alemanha. Consiste em um programa habitacional comunitário de idosos e estudantes, no qual por cada metro quadrado que este último recebe, presta uma hora de ajuda no mês.  <b>Origem:</b> Alemanha  <b>Site:</b> <a href="https://www.wohnen-fuer-hilfe.de/">https://www.wohnen-fuer-hilfe.de/</a></p>
	<p>O <b>Programa Aconchego</b> foi criado em 2004 pela Câmara Municipal do Porto em parceria com a FAP Social (Federação Académica do Porto).  <b>Origem:</b> Portugal  <b>Site:</b> <a href="https://www.fap.pt/comunidade-e-inclusao/programa-aconchego">https://www.fap.pt/comunidade-e-inclusao/programa-aconchego</a></p>
	<p><b>Humanitas</b> é um projeto de serviços sociais prestado por várias organizações holandesas que tem como objetivo ajudar pessoas em diferentes situações de vulnerabilidade. Atualmente, Humanitas tem 80 locais de atendimento, um desses locais é a casa de repouso de Deventer onde, estudantes universitários usufruem de residência gratuita desde que prestem serviços de acompanhamento a idosos residentes por 30 horas mensais.  <b>Origem:</b> Holanda  <b>Site:</b> <a href="https://www.humanitas.nl">https://www.humanitas.nl</a></p>

**Fonte:** De autoria própria do grupo.

As iniciativas foram categorizadas em 4 eixos de atuação: promoção da longevidade ativa, empregabilidade, empreendedorismo e voluntariado.

- **Promoção da longevidade ativa:** Instituições que atuam como agente de transformação da sociedade para educar e inspirar pessoas e organizações para a cultura pró-longevidade, são importantes para incentivar mudanças comportamentais para melhoria da qualidade de vida.

Nesse quesito foi possível achar várias iniciativas da sociedade civil (ILC-Brasil e a Rede Longevidade), do setor privado (*Bloom.ages* e *The New Boomers*) e a empreendedora Helena Schargel que procuram conscientizar sobre a importância da longevidade ativa, o *lifelong learning* (aprendizagem ao longo da vida) e, com isto, criar uma cultura de aceitação do envelhecimento como parte da vida e, agora, da sociedade.

- **Empregabilidade:** A empregabilidade refere-se à capacidade ou possibilidade de conseguir e se manter em um emprego. Apesar de ser um caminho mais seguro, apresenta muitos entraves para o público 60+, pois na maior parte das empresas ainda predomina uma cultura “jovemcêntrica”.

Iniciativas como as da *Great Place to Work*, da *Labora Tech*, da *Yolex* e da *Maturi* visam abrir oportunidades de inserção e integração de pessoas maduras no mercado de trabalho formal.

- **Empreendedorismo:** É o caminho mais comum para os 60+ que desejam continuar trabalhando. De acordo com o SEBRAE, pessoas acima de 60 anos reúnem características ideais para o empreendedorismo pois elas têm menos medo dos riscos e apostam na realização pessoal ao abrir um negócio.

Iniciativas como a *HUB 40+*, *LAB 60+*, a *Senior Geek* e *Silver Hub* buscam incentivar o empreendedorismo através de investimento, capacitação ou serviços de consultoria para projetos que tenham como foco o mercado para pessoas idosas ou que sejam iniciados por empreendedores das gerações *X* e *baby boomers*.

Outra iniciativa relacionada a empreendedorismo é a de Helena Schargel, empresária, influenciadora e palestrante de 82 anos que, após se aposentar, decidiu empreender em uma marca de *lingerie* e “encorajar mulheres a saírem da invisibilidade” (Schargel, 2022).

- **Voluntariado:** O trabalho voluntário é uma forma de participação social em constante crescimento. Entre os idosos - particularmente os aposentados - o voluntariado é uma prática comum e em crescente expansão, servindo como mecanismo para manterem-se socialmente ativos e afastarem-se do preconceito advindo com a aposentadoria, entre outros benefícios. Neste sentido, instituições como *Atados*, *Transforma Brasil* e *Voluntários* oferecem um amplo catálogo de projetos nos quais as pessoas idosas podem participar ou se ver impactadas por iniciativas como a da corrente benéfica da plataforma *Atados*. Por outra parte, ações que misturam voluntariado com uma solução a outros problemas sociais, como o habitacional que atravessam muitas cidades ao longo do mundo, são opções perfeitas para impactar jovens estudantes na procura do sonho de uma carreira e pessoas idosas que precisam de companhia ou ajuda para algumas tarefas. Neste sentido os projetos de Alemanha, Holanda e Portugal descritos no quadro são políticas de sucesso que, se bem estruturadas, podem ser

replicadas no país e, plataformas como a de *Worldpackers*, podem ser aproveitadas de forma individual.

Considerando esse cenário, entende-se que o Brasil precisa aprofundar as políticas públicas e ampliar o incentivo de iniciativas do setor privado e do terceiro setor que combatam o idadismo e promovam a longevidade ativa, para assim construir uma cultura que respeite, escute e olhe para essas pessoas com mais de 50 ou 60 anos como membros fundamentais da sociedade.

## CONCLUSÃO

A discriminação por idade tem efeitos profundos e penetrantes na saúde, no bem-estar e nos direitos humanos das pessoas. As restrições de idade na área da saúde são generalizadas, os idosos tendem a ser excluídos dos esforços de pesquisa e coleta de dados e são muitas vezes desfavorecidos no local de trabalho. Também é determinante nas estatísticas e nos dados usados para moldar a política. Os estereótipos negativos dos trabalhadores dificultam muito a entrada desses profissionais na empresa. Por exemplo, uma revisão sistemática de 60 estudos descobriu que os empregadores eram menos propensos a contratar candidatos mais velhos do que os mais jovens, pessoas mais velhas tinham menos acesso à pós-contratação, acontece que as pessoas que enfrentam discriminação têm maior probabilidade de se aposentar mais cedo.

522

Devido essa forte discriminação de idade no processo de recrutamento e seleção no Brasil, algumas práticas são propostas para serem implementadas, por exemplo, divulgar anúncios de emprego apenas para profissionais 50+ procurando pessoas com tempo de experiência. Quanto mais experiência um especialista tiver, maior será seu conhecimento tácito. Outras propostas como intervenções educacionais e intervenções de contato intergeracional são importantes para reduzir a discriminação por idade em todos os níveis e tipos de educação, desde o ensino fundamental até a universidade, e em contextos de educação formal e não formal.

As atividades educativas ajudam a criar empatia, desmistificar conceitos errôneos sobre diferentes faixas etárias e quebrar o preconceito e a discriminação, fornecendo informações corretas e exemplos que desafiam os estereótipos. É preciso investir também em intervenções de contato intergeracional destinadas a facilitar as interações entre pessoas de diferentes gerações. Esse contato pode quebrar preconceitos e estereótipos entre grupos. Intervenções de

contato intergeracional são mais eficazes na redução do preconceito contra os idosos e mostram-se promissoras na redução do preconceito contra os jovens.

Pessoas nascidas em décadas diferentes têm perspectivas, valores e crenças diferentes. A criatividade (capacidade de gerar novas ideias) e a inovação (capacidade de aplicar novas ideias à medida que são geradas) melhoram quando se unem e são estimuladas a alcançar objetivos em conjunto. Uma pesquisa descobriu que 7 em cada 10 adultos gostam de trabalhar com pessoas de outras gerações. Os trabalhadores mais velhos apreciam o conhecimento técnico e a criatividade dos trabalhadores mais jovens. Os jovens apreciam a experiência, a dedicação e a maturidade emocional dos mais velhos. Para que pessoas de diferentes idades tenham a oportunidade de aprender umas com as outras, é importante que o resultado exija interdependência de tarefas e funções e que a integração entre elas seja contínua. À medida que a intergeracionalidade se espalha dentro das empresas e as práticas discriminatórias são removidas, os trabalhadores devem desenvolver uma cultura de cooperação na qual as pessoas se respeitem, principalmente suas diferenças e queiram aprender umas com as outras. Quando os indivíduos sentem que a sua singularidade é valorizada pelas pessoas com quem trabalham, ficam mais motivados para com suas equipes e organizações. Essa motivação também leva a um melhor desempenho no trabalho. As pessoas que trabalham em organizações inclusivas formam um ecossistema onde se sentem pertencentes e onde suas diferenças são respeitadas e valorizadas. Uma organização inclusiva é, portanto, aquela que utiliza práticas de gestão para promover uma cultura de acolhimento a todos os trabalhadores.

523

Não há dúvida de que as empresas que se tornaram conhecidas por cuidar de grupos sub-representados estão sendo citadas com mais frequência por influenciadores e especialistas em negócios, bem como pela grande mídia. As empresas que desejam fortalecer suas marcas (incluindo a marca do empregador) devem implementar práticas abrangentes o mais rápido possível.

Assim, promover a diversidade e implementar a inclusão de pessoas com mais de 50 anos ajudará a atender a demanda potencial da sociedade brasileira de viver e trabalhar mais. Em um país tão diverso e desigual como o Brasil, onde o público carece de políticas concretas, são os líderes visionários que podem ajudar a impulsionar mudanças estruturais na sociedade. Como foi analisado nesta dissertação, as pessoas longevas não apenas aportam experiência, cada vez mais, são um pilar fundamental para a economia do país.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALCÂNTARA, Alexandre de Oliveira. *et al.* Política Nacional do Idoso: velhas e novas questões. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. 615 p.

ARAM, André. Projeto português leva universitários a morar sem aluguel na casa de idosos. UOL, Rio de Janeiro, 22 fev. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2021/02/22/projeto-portugues-leva-universitarios-a-morar-sem-aluguel-na-casa-de-idosos.html>. Acesso em: 29 nov. 2022.

ATADOS. Comece um trabalho voluntário. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://www.atados.com.br> . Acesso em 11 nov. de 2022.

AYALON, Liat. Perceived Age, Gender, and Racial/Ethnic Discrimination in Europe: results from the European Social Survey. **Educational Gerontology**, [s.l.], v. 4, ed.7, p.499-517, 27 jan. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/03601277.2013.845490>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BLOOM AGE. Bloom.Ages Movimento ageless. 2021. Página inicial. Disponível em: <https://movimentoageless.com.br/> . Acesso em 25 nov. 2022

BRASIL, Ministério da Saúde. Linha de Cuidados da Pessoa Idosa, 2017. Disponível em <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/consultas-publicas/2017/arquivos/LinhacuidadoVERSAOCONSULTAPUBLICA07nov2017.pdf>

BRASIL. Lei No 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. (Redação dada pela Lei nº 14.423, de 2022). Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/10.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/10.741.htm). Acesso em: 15 out. 2022.

524

CAMARANO, Ana Amélia. Os dependentes da renda dos idosos e o coronavírus: órfãos ou novos pobres?. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, p. 4169-4176, 2020. Disponível em <http://cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/os-dependentes-da-renda-dos-idosos-e-o-coronavirus-orfaos-ou-novos-pobres/17737?id=17737&id=17737>

Centro Internacional de Longevidade Brasil (ILC-Brasil). Envelhecimento ativo: Um Marco Político em Resposta à Revolução da Longevidade. 1ª edição – Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2015. Disponível em

[https://prceu.usp.br/usp60/wp-content/uploads/2017/07/Envelhecimento-AtivoUmMarco-Politico-ILC-Brasil\\_web.pdf](https://prceu.usp.br/usp60/wp-content/uploads/2017/07/Envelhecimento-AtivoUmMarco-Politico-ILC-Brasil_web.pdf)

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo, SP, Brasil. 2021: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027778.

Deutschland.de. *Ajudar em vez de pagar aluguel. Alemanha*. 24.07.2017. Dica para estudantes. Disponível em: <https://www.deutschland.de/pt-br/topic/vida/ajudar-em-vez-de-pagar-aluguel>. Acesso em: 29 nov. 2022.

Diniz, Gabriel. Sete Gráficos para Compreender a Reforma da Previdência. Centro de Liderança Pública CLP, 24/04/2019. Disponível em: <https://www.clp.org.br/reforma-da-previdencia-entenda-em-sete-graficos/>. Acesso em: 07/11/2022.

Fachin, Patricia. 34% dos domicílios brasileiros dependem de 70% da renda dos idosos. Entrevista com Ana Amélia Camarano. DMT em debate: Democracia e Mundo de Trabalho. 05/06/2020. Debate. ISSN: 2525-5150. Disponível em:

<https://www.dmttemdebate.com.br/34-dos-domicilios-brasileiros-dependem-de-70-da-renda-dos-idosos-entrevista-com-ana-amelia-camarano/>. Acesso em: 18/10/2022.

Fundação Dom Cabral Longevidade (FDC Longevidade). Ebook NEGÓCIOS TrendBook. Volume 2. Nova Lima, Brasil. 2020. Disponível em:

<https://materiais.hype5omais.com.br/estudo-fdc-longevidade-negocios>. Acesso em: 04 out. 2022.

Fundação Dom Cabral Longevidade (FDC Longevidade). Ebook PESSOAS. TrendBook. Volume 1. Nova Lima, Brasil. 2020. Disponível em:

<https://materiais.hype5omais.com.br/estudo-fdc-longevidade-pessoas>. Acesso em: 04 out. 2022.

Great Place to Work (GPTW). Melhores Empresas GPTW 50+ 2020. Great Place To Work Institute Inc. 2020. Disponível em <https://conteudo.gptw.com.br/estudo-destaque-gptw-50>. Acesso em: 07 out. 2022.

525

GREAT PLACE TO WORK 50+ (GPTW). Tendências de gestão de pessoas em 2023. 2022. Página inicial. Disponível em <https://gptw.com.br/> Acesso em 16 nov. de 2022.

GreenMe. Estudantes que precisam de casa onde morar, idosos que precisam de conversa e carinho. Brasil. 12/05/2016. Viver - Sociedade. Disponível em:

<https://www.greenme.com.br/viver/costume-e-sociedade/61557-estudantes-que-precisam-de-casa-onde-morar-idosos-que-precisam-de-conversa-e-carinho/&sa=D&source=docs&ust=1669768059672839&usg=AOvVawoJQbnWc5x9506fM59UoDYQ>. Acesso em: 22 nov. 2022

GRUBB, Valerie M. Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. Autêntica Business, 2018.

HELENA SCHARGEL. Helenaschargel. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://www.instagram.com/helenaschargel/> . Acesso em: 22 nov. de 2022.

HUB40+. Assim como você, somos "jovens 40+". 2021 .Página inicial. Disponível em: HUB 40+ ([engaged.com.br](https://engaged.com.br)). Acesso em 02 nov. 2022.

HUMANITAS. Humanitas. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://www.humanitas.nl/>. Acesso em: 02 nov. de 2022.

Hurd Clarke L, Bennett EV, Lui C. Aging and masculinity: portrayals in men's magazines. *J Aging Stud.* 2014;31(4): 26-33. doi:10.1016/j.jaging.2014.08.002.

Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), 2019.*

INTERNATIONAL LONGEVITY CENTRE (ILC). Centro internacional de longevidade. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://ilcbrazil.org.br/> . Acesso em 01 nov. de 2022.

Kelly J, Watson R, Pankratova M, Pedzeni AM. Representation of age and ageing identities in popular music texts. *J Adv Nurs.* 2016;72(6):1325-34. doi:10.1111/jan.12916.

LAB 60. Somos um movimento para redefinir a Longevidade. 2020. Página inicial. Disponível em: <https://www.seniorgeek.com.br/> . Acesso em 09 nov. de 2022.

LABORA TECH. Aumente sua força de trabalho com flexibilidade, diversidade e sem burocracia. 2022. Página inicial . Disponível em: <https://www.labora.tech/> . Acesso em 28 nov. 2022.

LEBRÃO, M.L et al. A regulação da Saúde Suplementar e o direito da pessoa idosa à assistência à saúde. *Revista de Direito Sanitário.* São Paulo. v.9, n.2, p 190-206. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9044.v9i2p191-206>. Acesso em: 29 jul. 2022.

MATURI. 7 anos de valorização do profissional maduro e impacto social. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://www.maturi.com.br/> Acesso em 07 nov. de 2022.

Officer A, de la Fuente-Núñez V. A global campaign to combat ageism. *Bull World Health Organ.* 2018;96(4):295-296. doi:10.2471/BLT.17.202424.

Organização Pan-Americana da Saúde. *Relatório mundial sobre o idadismo.* Washington, D.C.; 2022. Licença: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. DOI: <https://doi.org/10.37774/9789275724453>.

PILCHER, Jane. Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *British Journal of sociology,* p. 481-495, 1994. DOI: <https://doi.org/10.2307/591659>.

PLATAFORMAS DE VOLUNTÁRIOS. Estamos transformando o Brasil em uma nação de voluntários. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://transformabrasil.com.br/> . Acesso em: 02 nov. de 2022.

PROGRAMA ACONCHEGO. Programa aconchego. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://www.fap.pt/comunidade-e-inclusao/programa-aconchego>. Acesso em: 01 nov. de 2022.

REDE LONGEVIDADE. Longevidade é a causa das causas. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://redelongevidade.org.br/> Acesso em 16 nov. de 2022.

SEIDL, Juliana; ALVES, Walter; LITVAK Mórris. eBook diversidade etária para líderes. Maturi. 2022. Disponível em <https://conteudo.maturi.com.br/ebookdiversidadeb2b>. Acesso em: 1 nov. 2022.

SENIOR GEEK. Conectados e reproduzindo somos os SeniorGeeks. 2020. Página inicial. Disponível em: <https://www.seniorgeek.com.br/>. Acesso em 21 nov. de 2022.

SILVER HUB. Revolucionando o mercado da longevidade no Brasil. 2021. Página inicial. Disponível em: <https://www.silverhub.net/> . Acesso em 25 nov. de 2022.

Solides. Idosos no mercado de trabalho: Entenda o cenário, vantagens e como incluí-los. Solides, 28/09/2022. Atração de talentos. Disponível em:

<https://blog.solides.com.br/idosos-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 1 nov. 2022.

THE NEW BOOMERS. Bem-vindos ao boomers. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://thenewboomers.com.br/> . Acesso em 28 nov. de 2022.

TRANSFORMA BRASIL. Estamos transformando o Brasil em uma nação de voluntários. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://transformabrasil.com.br/> Acesso em 18 nov. de 2022.

Tsunami 60 mais. Conheça os maduros. A geração do futuro. 2022. Página Inicial. Disponível em: <https://tsunami60mais.com.br/#consumo>. Acesso em 12 out. 2022.

VOLUNTÁRIOS.COM. Seja um voluntário. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://voluntarios.com.br/> . Acesso em: 29 nov. de 2022.

WOHNEN-FÜR-HILFE. Wohnen-Für-Hilfe Parcerias residenciais dentro e ao redor de Koblenz e Remagen. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://www.wohnen-fuer-hilfe.de/>. Acesso em: 02 nov. de 2022.

World Health Organization. Ageing and life-course: ageism. Geneva. 2020. Disponível em <http://www.who.int/ageing/ageism/en/>. Acesso 5 Out 2022.

World Health Organization. Envelhecimento ativo: uma política de saúde / World Health Organization, 2002; tradução Suzana Gontijo. – Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005. 60p.: il.

World Health Organization. Fazendo campanha para combater o idadismo: Práticas atuais e sugestões para seguir em frente. Washington, D.C.; 2020. Disponível em: <https://ilcbrasil.org.br/material-de-organizacoes-internacionais/>. Acesso em 5 Out. 2022

World Health Organization. Iniciando uma conversa sobre idadismo. Washington, D.C.; 2020. Disponível em <https://ilcbrazil.org.br/material-de-organizacoes-internacionais/>. Acesso em 1 Out 2022

WORLDPACKERS. Viaje, colabore e impacte. 2022, Página inicial. Disponível em: <https://www.worldpackers.com/pt-BR>. Acesso em 02 nov. de 2022.

YOLEX. Clube de conhecimento dos mais experientes. 2022. Página inicial. Disponível em: <https://yolex.com.br/> Acesso em 10 nov. de 2022.