



Trabalhadores longevos em ambientes multigeracionais: Desafios e oportunidades em organizações

Older workers in multi-generational environments: Challenges and opportunities in organizations

Julieta Kaoru Watanabe Wilbert
researcher.wilbert@protonmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1522-5504>

Aline de Brittos Valdati
alinevaldati@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6407-8689>

Aline Wrege Vasconcelos
alnewrege@unir.br
<https://orcid.org/0000-0002-8670-8258>

Gertrudes Aparecida Dandolini
gertrudes.dandolini@ufsc.br
<https://orcid.org/0000-0003-0867-9495>



RESUMO

O impacto da rápida evolução tecnológica sobre diversas populações, especialmente o segmento em envelhecimento, é um dos desafios do século XXI. Este estudo visa a identificar os principais desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos em equipes multigeracionais. A pesquisa preenche uma lacuna na literatura ao compilar de forma abrangente os conhecimentos sobre os desafios dos trabalhadores longevos e oferece insights para a gestão de equipes multigeracionais. Por meio de uma revisão integrativa nas bases de dados Scopus, Web of Science, Ebsco e Scielo, analisaram-se 69 artigos. Como resultado emergiram seis categorias de desafios: etarismo, diminuição de oportunidades de desenvolvimento, adaptação a novas demandas tecnológicas, conflitos intergeracionais, cultura organizacional indiferente à multigeracionalidade, e saúde e bem-estar do trabalhador longevo. O estudo sugere diversas estratégias para enfrentar esses desafios, incluindo políticas de valorização dos trabalhadores longevos, promoção de treinamentos inclusivos, incentivo ao intraempreendedorismo e criação de uma cultura organizacional inclusiva. As sugestões práticas propostas no artigo podem inspirar gestores na criação de políticas inclusivas que valorizem a diversidade etária, promovendo ambientes de trabalho justos e produtivos para organizações e trabalhadores longevos.

Palavras-chave: Multigeracionalidade; trabalhadores longevos; etarismo; inclusão no trabalho; diversidade geracional.



ABSTRACT

The impact of rapid technological change on various populations, especially the aging segment, is one of the challenges of the 21st century. This study aims to identify the main challenges faced by long-serving workers in multi-generational teams. The research fills a gap in the literature by comprehensively compiling knowledge on the challenges of long-serving workers and offers insights for managing multigenerational teams. Employing an integrative review of data from Scopus, Web of Science, Ebsco, and Scielo, 69 articles were analyzed. Six categories of challenges emerged as results: ageism, reduced development opportunities, adaptation to new technological demands, intergenerational conflicts, organizational culture indifferent to multigenerationality, and the health and well-being of the long-serving worker. The study suggests various strategies for tackling these challenges, including policies to value long-serving workers, promoting inclusive training, encouraging intrapreneurship, and creating an inclusive organizational culture. The practical suggestions proposed in the article can inspire managers to develop inclusive policies that value age diversity, promoting fair and productive working environments for organizations and long-serving workers.

Keywords: Multi-generationality; older workers; ageism; inclusion at work; generational diversity.



1. INTRODUCTION

O desenvolvimento sustentável é um dos principais focos de interesse da sociedade no século XXI. Questões socioambientais, tecnológicas e econômicas são amplamente discutidas; contudo, a atenção ao fator humano ainda é insuficiente nesse contexto.

Nos países desenvolvidos, a presença significativa de trabalhadores com mais de 65 anos já é uma realidade. No Brasil, o censo do IBGE de 2022 indica que aproximadamente 15% da população brasileira é composta atualmente por pessoas com mais de 60 anos, uma parcela significativa que justifica o crescente interesse acadêmico no tema. No entanto, as implicações da presença crescente de trabalhadores com mais de 50 ou 60 anos ("older workers" na literatura internacional) no ambiente de trabalho ainda são pouco exploradas.

A nova realidade da extensão do tempo de trabalho, conforme as legislações trabalhistas, traz uma nova configuração da força laboral: a multiplicidade de gerações, cada uma com suas culturas contemporâneas. Essa convivência pode gerar tanto tensões contraproducentes quanto forças criativas e inovadoras decorrentes da diversidade.

Atualmente, podem estar convivendo de quatro a cinco gerações em uma mesma organização (Gabriel et al., 2020), o que sugere a necessidade de adaptações tanto por parte da organização quanto pelos indivíduos. Nesta pesquisa, destaca-se a geração denominada "older worker," que se traduziu para "trabalhador longo," uma vez que a tradução "trabalhador mais idoso" carrega consigo um estereótipo preconceituoso acerca da pessoa acima de 50 ou 60 anos.

No âmbito acadêmico internacional, pesquisas sobre trabalhadores longevos frequentemente abordam o etarismo, que é a visão estereotipada e preconceituosa baseada na idade cronológica.

Estereótipos enraizados nas sociedades muitas vezes desconsideram e isolam os trabalhadores longevos. Preconceitos gerados por esses estereótipos (Rauschenbach et al., 2012) levam as organizações a ignorarem o potencial de contribuição desses trabalhadores, excluindo-os frequentemente da participação efetiva no cotidiano profissional.

Se no cenário internacional de estudos organizacionais as publicações ainda são escassas, no cenário acadêmico nacional na área de administração há ainda menos pesquisadores trabalhando a temática (e.g., Fossatti & Mozzato, 2023). Diante dessa escassez de literatura e do crescimento da força de trabalho nessa coorte etária no Brasil, este artigo tem como objetivo apresentar os desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos no ambiente de trabalho e identificar maneiras de superá-los.



Assim, apresenta-se como pergunta de pesquisa: "Quais são os desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos em equipes multigeracionais e quais estratégias podem ser adotadas para superá-los?"

Para encontrar uma resposta, este trabalho emprega a revisão integrativa da literatura (Tranfield et al., 2003) para fornecer elementos que permitam transformar o conhecimento em métodos, técnicas e ferramentas para a gestão de equipes multigeracionais, com foco no trabalhador longo.

A seguir, apresentam-se os conceitos-chave que norteiam a pesquisa. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos, seguidos de resultados, discussões, e considerações finais sobre a temática.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O envelhecimento da força de trabalho no ambiente laboral

O avanço da medicina e a melhoria da qualidade de vida têm proporcionado uma longevidade saudável, permitindo que profissionais permaneçam no mercado de trabalho além dos 60 anos (Luzar et al., 2023). Além disso, o número de jovens ingressando no mercado tende a declinar devido à queda nas taxas de natalidade nas últimas décadas, especialmente em países desenvolvidos (Flinchbaugh et al., 2018). Nesse contexto, prevê-se a permanência, de médio a longo prazo, de trabalhadores longevos em organizações por períodos mais longos do que o habitual, conforme a legislação previdenciária.

A definição de "trabalhador longo" tem sido dinâmica ao longo do tempo, influenciada por processos sociais e acontecimentos históricos (Riach, 2007), como as políticas governamentais de aposentadoria, que dependem da distribuição populacional em determinados períodos (Nagarajan et al., 2019). Nos Estados Unidos, por exemplo, nos anos 90, um trabalhador era considerado "idoso" a partir dos 40 anos de idade (McCool, 1988). Alguns autores definem a idade a partir de 50 anos em seus estudos (e.g., Frosch et al., 2011), enquanto outros, mais recentemente, consideram 65 anos como o marco etário para o trabalhador longo (Nagarajan et al., 2019; Singh, 2021; Wissemann et al., 2022). Estudos mais atuais sugerem que outras variáveis devem ser consideradas para definir um trabalhador como longo, tais como motivação, adaptabilidade e abertura para o novo (e.g., Wissemann et al., 2022), transcendendo o aspecto meramente cronológico.

A literatura sobre a presença do trabalhador longo no ambiente laboral apresenta duas correntes de pensamento. Uma corrente advoga suas vantagens e a outra suas desvantagens



na permanência no ambiente laboral. Como pontos positivos, autores argumentam que esses trabalhadores contribuem para a manutenção da memória organizacional (Frosch et al., 2011; Kröll, 2013), das competências cristalizadas e das habilidades metacognitivas necessárias para lidar com questões complexas (Parsons, 2015), além do conhecimento tácito adquirido ao longo da carreira (Kröll, 2013).

Atributos comportamentais também são destacados, como maior comprometimento com a organização (Axelrad et al., 2022; McCool, 1988), menor ambição para ascender na hierarquia (Axelrad et al., 2022), maior competência em comunicação e menor absenteísmo, com menos acidentes de trabalho. Esses fatores tornam os trabalhadores longevos mais preparados para posições de liderança e atividades estratégicas, além de serem considerados estáveis e confiáveis (Appannah & Biggs, 2015; Lehr & Kruse, 2006; Axelrad et al., 2022).

Como desvantagens do trabalhador longo, um dos principais argumentos é a baixa adaptabilidade à rápida evolução tecnológica, sobretudo no ramo das manufaturas industriais (Frosch et al., 2011). Outro argumento desfavorável ao trabalhador longo são as transformações biológicas do ser humano após os 60 anos de idade, com decréscimo de habilidades psicomotoras e psicológicas, como a resiliência e adaptabilidade (Frosch et al., 2011), o que impacta os processos de inovação em organizações (Frosch et al., 2011; Lehr & Kruse, 2006).

Além disso, os trabalhadores longevos apresentariam dificuldades com o pensamento divergente, além de doenças cardiovasculares, que podem ampliar os custos relacionados à saúde do trabalhador nas organizações (Barusch et al., 2009; Singh, 2021). Por fim, o argumento econômico é muitas vezes o fator decisivo para o desligamento dos trabalhadores longevos: eles são os colaboradores com maiores salários e benefícios em empresas (Aubert et al., 2006a; Barusch et al., 2009).

O posicionamento negativo em relação aos trabalhadores longevos é frequentemente associado a estereótipos negativos sobre o envelhecimento, levando a posturas etaristas. O etarismo, ou ageísmo, é definido como "o tratamento injusto de uma pessoa por ser considerada muito velha" (Hornby, 2005, p. 29, tradução nossa) ou muito nova, no caso de jovens que são preteridos em cargos mais estratégicos por razões de idade (Singh, 2021).

Como uma consequência direta do envelhecimento da força de trabalho, surge a questão da convivência entre os trabalhadores mais velhos e as novas gerações que ingressam no ambiente organizacional. Essa nova configuração etária exige que os líderes organizacionais adotem uma percepção aguçada para desenvolver políticas eficazes de inclusão, integração e fortalecimento do senso de pertencimento para todas as gerações presentes na organização. O objetivo é combinar as forças inerentes de cada grupo geracional, ao mesmo tempo em que se minimizam suas fraquezas. A seguir, serão explorados os aspectos relacionados à gestão da força de trabalho multigeracional.

2.2 Características das gerações em organizações

Considera-se que indivíduos pertencem a uma mesma geração quando compartilham a mesma experiência histórica, econômica e social (Gabriel et al., 2020). Vários estudos delimitam e nomeiam as gerações associadas ao calendário ocidental (Deal et al., 2021). Deal et al. (2021) salientam que o termo "geração dos milênios" carece de significado para povos que empregam o calendário chinês, islâmico, budista ou judeu. Portanto, neste trabalho, adotam-se as referências do calendário ocidental. Embora não haja uniformidade entre os pesquisadores, o Quadro 1 apresenta as diferentes gerações comumente utilizadas pelos autores que tratam do tema. No momento atual, o mais usual é a presença de quatro gerações (Richards et al., 2023), embora a geração Z esteja iniciando no mercado de trabalho.

Quadro 1 - Características das diferentes gerações com relação às organizações

Geração	Nascidos entre	Principais características
Silenciosa (Veterana)	1933 - 1945	Por serem oriundos da Grande Depressão, afeitos ao espírito de sacrifício pela família. Lealdade à organização por longo prazo. Forte ética no trabalho.
Baby Boomers	1946 - 1964	Comprometidos, eles desenvolvem e seguem regras com rigor. Como imigrantes digitais, são usuários experientes de máquinas de escrever e, frequentemente, demonstram resistência à tecnologia ou a utilizam de maneira ineficiente. São trabalhadores dedicados e leais à organização, valorizam a independência e têm uma forte ética de trabalho, muitas vezes vivendo para trabalhar. Além disso, mantêm uma clara distinção entre o mundo profissional e a vida privada.
Geração X	1965 -1980	Práticos e abertos à diversidade, embora sejam imigrantes digitais, demonstram uma notável habilidade com a tecnologia. São resistentes às regras e multitarefas, frequentemente conciliando a carreira com a vida pessoal. Têm uma postura cética em relação às organizações e, como bons usuários de computadores pessoais, preferem resolver problemas de forma independente.
Geração Y (Milênios)	1981 - 2000	Otimistas, abraçam a diversidade, nativos digitais. Integram a vida profissional à pessoal.
Geração Z	2000 - ...	Nativos e nômades digitais; sem laços emocionais com as organizações.

Fonte: adaptado de Cekada (2012); Cismarius e Iunius (2020); Pandita et al. (2023).

A diversidade na interpretação de eventos por cada geração, resultante de vivências em contextos distintos, métodos de comunicação variados e expectativas de trabalho diferentes, pode gerar conflitos intergeracionais (Flinchbaugh et al., 2018; Pandita et al., 2023; Richards et al., 2023), impactando a organização como um todo. Luzar et al. (2023) mencionam que, dentre as grandes transformações da humanidade, as diferenças intergeracionais tornam-se visíveis quando se trata de competências digitais. A integração geracional pode combinar competências complementares em favor dos objetivos organizacionais. Para tanto, torna-se um desafio para os gestores obterem engajamento e comprometimento para com os objetivos organizacionais de indivíduos com distintas fontes de motivação (Cismarius & Iunius, 2020).

3. METODOLOGIA

O estudo foi conduzido por meio de uma revisão integrativa de literatura, motivada pela falta



de publicações que oferecessem uma compilação abrangente dos conhecimentos sobre os desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos no ambiente laboral. Além disso, a pesquisa visou a identificar sugestões para o gerenciamento e a superação dos desafios identificados, enfrentados pelos trabalhadores longevos, tanto por parte dos próprios trabalhadores quanto das organizações em que atuam. Seguiram-se as etapas propostas por Tranfield et al. (2003), conforme descritas no Quadro 2, utilizando as bases científicas Scopus, Web of Science, Ebsco e Scielo.

Quadro 2: Etapas de planejamento da revisão

Etapas	Descrição
Identificação da oportunidade de uma revisão	Após leitura exploratória sobre a temática, constatou-se a oportunidade de apresentar conhecimento sistematizado sobre os desafios dos trabalhadores longevos em organizações e medidas identificadas na literatura para gerenciamento em organizações.
Escolha das bases de dados científicas	Foram utilizadas as bases de dados Scopus, <i>Web of Science</i> e <i>Ebsco</i> devido à sua robustez na recuperação de dados globais, enquanto a <i>Scielo</i> foi empregada especificamente para a obtenção de dados latino-americanos.
Desenvolvimento da <i>string</i> de pesquisa	Após testagem exploratória de descritores e seleção de palavras-chave nos artigos, chegou-se à seguinte <i>string</i> de pesquisa: (TITLE-ABS-KEY("older worker" OR "aging worker*" OR "older employee*" OR "aging employee*") AND TITLE-ABS-KEY("multigenerational team*" OR "generation diversity" OR "age diversity" OR "multigenerational workforce")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")).
Coleta de dados e Seleção dos estudos	A busca inicial nas bases de dados científicas em março de 2024 retornou 162 resultados, sendo 53 na <i>Scopus</i> , 24 na <i>Web of Science</i> , 71 na <i>EBSCO</i> e 14 na <i>Scielo</i> . Após a eliminação de 21 duplicados, cinco sem acesso aberto e 56 que foram rejeitados na leitura dos resumos, restaram 80 artigos. Esses foram devididos entre os autores para a leitura na íntegra, e após a análise inicial, 11 foram rejeitados por não responderem a questão de pesquisa, restando 69 artigos para análise e identificação dos desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos em equipes multigeracionais e recomendações para superá-los.
Coleta de dados e Seleção dos estudos	A busca inicial nas bases de dados científicas em março de 2024 retornou 162 resultados, sendo 53 na <i>Scopus</i> , 24 na <i>Web of Science</i> , 71 na <i>EBSCO</i> e 14 na <i>Scielo</i> . Após a eliminação de 21 duplicados, cinco sem acesso aberto e 56 que foram rejeitados na leitura dos resumos, restaram 80 artigos. Esses foram devididos entre os autores para a leitura na íntegra, e após a análise inicial, 11 foram rejeitados por não responderem a questão de pesquisa, restando 69 artigos para análise e identificação dos desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos em equipes multigeracionais e recomendações para superá-los.
Análise temática dos dados	Foi empregada a análise temática (Braun & Clarke, 2020) com a categorização dos temas emergentes nos artigos alinhados à pergunta de pesquisa.
Elaboração da disseminação do conhecimento	Elaboração da apresentação dos resultados deste artigo, com análise e discussão.

Fonte: baseado em Tranfield et al. (2003).

Como critérios de inclusão, selecionaram-se os artigos que explicitam os desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos em equipes multigeracionais e/ou abordam estratégias para superá-los. Como critério de exclusão, foram rejeitados os artigos não aderentes a estudos organizacionais. Os desafios e estratégias de superação foram incluídos em uma matriz de análise, com a aplicação da análise temática proposta por Braun e Clarke (2020). No total, identificaram-se seis categorias de desafios e, para cada uma delas, elencaram-se sugestões de estratégias para mitigá-los e gerenciá-los.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se os resultados, as análises e a discussão respondendo à pergunta de pesquisa: "Quais são os desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos em equipes multigeracionais e quais estratégias podem ser adotadas para superá-los?" No Quadro 3, descrevem-se, de forma sucinta, as seis categorias de desafios mapeadas e as estratégias possíveis para gerenciá-los. Em seguida, detalha-se cada uma delas de acordo com os autores levantados na revisão integrativa.

Quadro 3 - Desafios para o trabalhador longo em equipes multigeracionais no ambiente laboral

Desafios	Sugestões de gerenciamento
<p>Etarismo ou discriminação exclusivamente devido a idade como barreiras para contratação, promoção e inclusão em equipes de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalizar as forças dos trabalhadores longevos (Almeida et al., 2021; Appannah & Biggs, 2015; Chand, 2018). - Conscientização da necessidade de gestão multimodal de equipes multigeracionais, estratégias de inclusão e promoção de políticas antietaristas. Ex.: treinamentos sobre etarismo (Beaver & Hutchings, 2005; Da Silva et al., 2007; Stone & Tetrick, 2013; Holian, 2015; Innocenti et al., 2013; Jelenko, 2020; Jungmann et al., 2020; Kidwell, 2003; Manzi et al., 2019; North, 2017; Parker et al., 2020; Thang, 2011; Von Humboldt et al., 2023). - Interação entre gerações formando equipes multigeracionais (Convertino et al., 2007; Ben & Klein, 2020; Jecker, 2023; Owen et al., 2022) - Promover compartilhamento de conhecimento bidirecional (Burmeister et al., 2018; Convertino et al., 2007; Fasbender & Drury, 2022) - Promover cultura organizacional baseada em aceitação mútua, tolerância e confiança entre gerações (Finkelstein et al., 2013; Stone & Tetrick, 2013; Innocenti et al., 2013). - Intensificar treinamentos inclusivo para trabalhadores de todas as idades (Furunes & Mvketun, 2007)
<p>Diminuição em oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela organização, tais como treinamentos e formações</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir trabalhadores longevos em treinamentos multigeracionais (Beaver & Hutchings, 2005). - Avaliar competências específicas do trabalhador longo e oferecer treinamento de atualização quando necessário, incluindo aqueles relacionados a novas competências (Appannah & Biggs, 2015; Alvarez et al., 2017; Cekada, 2012; Ciutene & Railaite, 2015; Holian, 2015). - Implementar treinamento reverso, especialmente em tecnologias (Burmeister et al., 2018; Fasbender & Gerpott, 2023). - Promover o conceito de <i>lifelong learning</i>, motivando os trabalhadores para o desenvolvimento contínuo (Fasbender & Gerpott, 2023). - Incluir a gestão do conhecimento multigeracional no escopo das lideranças (Cekada, 2012; Jungmann et al., 2020).
<p>Adaptação a novas demandas decorrentes de mudanças de processos e inserção de novas tecnologias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criar trabalhos flexíveis com relação à jornada de trabalho e adotar parâmetros de ergonomia (Appannah & Biggs, 2015; Perry, 2010). - Encorajar trabalhadores longevos ao intraempreendedorismo, integrando-os a equipes de pesquisa e desenvolvimento, como mentores e consultores (Ben & Klein, 2020). - Promover a confiança intergeracional, dando autonomia aos trabalhadores longevos (Burmeister et al., 2018; Casolari et al., 2024). - Oferecer assistência psicológica aos trabalhadores longevos para integrarem suas identidades em um novo contexto multigeracional (Manzi et al., 2019). - Informar e educar os trabalhadores longevos sobre os benefícios das mudanças, oferecendo suporte e reconhecimento de suas contribuições, e eliminando a insegurança no emprego devido às novas tecnologias (Soja & Soja, 2020). - Implementar rotatividade interna de postos de trabalho para estimular a



Adaptações para o trabalhador longo relacionados à saúde e bem estar no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar estilos gerenciais que privilegiem as interações intergeracionais (Casolari et al., 2024). - Flexibilizar horários de trabalho (Ciutene & Railaite, 2015; Parker et al., 2020; Rozman et al., 2022). - Implantar medidas ergonômicas (Ciutene & Railaite, 2015; Fritsche et al., 2024; Parker et al., 2020) - Oferecer suporte psicológico ao trabalhador longo (Manzi et al., 2019). - Estimular a aprendizagem intergeracional (Fasbender & Gerpott, 2023; Migueles et al., 2021) - Promover <i>job rotation</i> interno para os trabalhadores longos (Marcaletti et al., 2022).
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na sequência, desenvolve-se cada uma das categorias com base nos autores do Quadro 3. Além da descrição dos resultados, apresentam-se as discussões concomitantemente.

4.1 Etarismo

Em muitas organizações, o etarismo inicia-se desde o processo de contratação (North & Fiske, 2019), sendo a principal barreira para que os trabalhadores longos reingresssem no mercado de trabalho (Almeida et al., 2022). Em países onde se exige uma foto do tipo 3x4, anexada ao curriculum vitae, estudos evidenciam que a aparência jovem acaba por se tornar um critério de contratação adotado pelos recrutadores (Fatfouta & Ghoniem, 2021).

O etarismo é um processo socialmente construído e está profundamente internalizado no modelo mental das pessoas (Riach, 2007). É inegável que há um declínio biológico natural decorrente do envelhecimento no ser humano (Casolari et al., 2024); no entanto, a seleção da força de trabalho com base em crenças de que as competências declinam com a idade acaba por ignorar trabalhadores longos produtivos e úteis à organização (Von Humboldt et al., 2023).

De forma geral, indivíduos acima de 50 anos, em média, são considerados menos produtivos, com competências insuficientes, menor capacidade de inovação, menor interesse em aprender e menor capacidade cognitiva (Almeida et al., 2022; Beaver & Hutchings, 2005; Da Silva & Henrique, 2022; Fasbender, 2023; Stone & Tetrick, 2013; Jecker, 2023), mesmo que suas qualidades ligadas à maturidade emocional sejam reconhecidas (Jecker, 2023).

Por vezes, algumas organizações os consideram mais onerosos (Almeida et al., 2022; Appannah & Biggs, 2015; Thang, 2011), por serem melhor remunerados por antiguidade e custarem mais à estrutura de saúde organizacional (Chand, 2018). Entretanto, tais percepções negativas carecem de fundamentação, uma vez que dados indicam que



trabalhadores mais velhos frequentemente se mostram mais dedicados, satisfeitos com o trabalho e apresentam menor absenteísmo (Stone & Tetrick, 2013).

O etarismo tem-se tornado mais visível em ambientes multigeracionais, uma vez que o fator comparativo entre o desempenho das diferentes gerações passa a acentuar as qualidades desfavoráveis ao trabalhador longo, muito por causa da homofilia, i.e., a tendência de agrupamento de colegas de trabalho com perfis semelhantes (Ben & Klein, 2020). Por exemplo, indivíduos da geração Y, criados dentro de estereótipos preconceituosos (Convertino et al., 2007) sobre os colegas longevos, tendem a formar equipes de trabalho com pessoas de sua geração. Ainda, em contextos de escassez de recursos, os longevos são sutilmente excluídos pelas novas gerações sob justificativas baseadas em estereótipos (North, 2017).

Para a organização, o etarismo é prejudicial para o alcance dos resultados (Bayl-Smith & Griffin, 2017), uma vez que o trabalhador longo passa a se sentir excluído, o que o desmotiva a permanecer ou se comprometer com a organização (Manzi et al., 2019). Isso se torna um círculo vicioso, pois tal comportamento dos trabalhadores longevos acaba por reforçar os estereótipos negativos, acentuando um comportamento de exclusão do longo, por exemplo, em programas de treinamento.

Estudos mostram que a discriminação com base na idade é uma barreira para que trabalhadores longevos sejam contemplados com a atualização de conhecimentos em ações de treinamento, dada a crença de que o retorno sobre o investimento é menor do que o treinamento de jovens (Innocenti et al., 2013). Menciona-se ainda a crença de que a tecnologia não é adequada aos trabalhadores longevos e que eles tampouco se interessam por ela (Hauk et al., 2019), o que automaticamente leva à popularização da ideia de analfabetismo digital dos longevos (Convertino et al., 2007). Outra crença a ser revista é a de que o trabalhador longo é sempre um doador do conhecimento, sem ser também receptor do conhecimento da geração mais jovem (Burmeister et al., 2018; Convertino et al., 2007).

Para combater o etarismo, autores sugerem que as organizações busquem capitalizar e promover os pontos fortes dos trabalhadores longevos, tais como o comprometimento, a confiança, a autonomia, o equilíbrio emocional e a capacidade de resolução de problemas, frutos dos anos de experiência na organização. Sugerem que isso seja feito por meio de políticas de valorização desses profissionais (Almeida et al., 2022; Appannah & Biggs, 2015; Chand, 2018), tais como campanhas de conscientização da problemática do etarismo e suporte da gestão (Beaver & Hutchings, 2005; Manzi et al., 2019).

Dentre as sugestões mais mencionadas, encontra-se a conscientização da gestão organizacional sobre a necessidade de gerenciamento diferenciado de pessoas, levando em conta as diferentes gerações (Da Silva & Henrique, 2022; Furunes & Mykletun, 2007; Stone & Tetrick, 2013; Jelenko, 2020; Manzi et al., 2019). Com relação aos trabalhadores longevos,



sugere-se o reconhecimento da existência de etarismo e a adoção de práticas de RH voltadas para as necessidades desse grupo (Innocenti et al., 2013; Kidwell, 2003).

A formação de equipes multigeracionais é benéfica para as organizações (Ben & Klein, 2020) com o compartilhamento de conhecimento bidirecional, que proporciona a integração para a aprendizagem das gerações umas com as outras e umas sobre as outras (Burmeister et al., 2018; Chand, 2018; Fasbender & Gerpott, 2023).

Os estudos mencionam igualmente a relevância da cultura organizacional no combate ao etarismo, que deve ser promovida em direção à construção de um ambiente de trabalho justo e acolhedor para todas as gerações (Owen et al., 2022; Parker et al., 2020). Adiante, será destacada uma categoria separada para cultura organizacional, dado o seu papel central na gestão de equipes multigeracionais.

Uma observação final relevante para esta seção é a emergência de um “novo etarismo” que necessita ser conscientizado. Trata-se do etarismo ignorado em organizações que propagam a bandeira da igualdade e inclusão dos marginalizados, ao mesmo tempo que não se atentam para a questão do trabalhador longo sujeito a atitudes etaristas na organização (McVittie et al., 2003). Tomar consciência dela é o primeiro passo para ações corretivas.

4.2. Decréscimo das oportunidades de desenvolvimento aos longevos

Outra categoria que emergiu na literatura pesquisada, em relação aos desafios encontrados pelos trabalhadores longevos, é a marginalização sofrida quando se trata de ações de aprendizagem e atualização de conhecimento (Owen et al., 2022). Não raro, o trabalhador longo tende a ser segregado em ocupações de baixo prestígio e com poucas oportunidades de avanço na carreira (Lain & Loretto, 2016). Ele é deixado de lado em eventos de treinamento (Messe & Greenan, 2021; North, 2017), criando barreiras para sua ascensão, quando não são barrados já na contratação por editais que explicitam limites de idade (Jecker, 2023).

Como ações para mitigar o problema, recomenda-se treinamento direcionado a novas competências (Appannah & Biggs, 2015) e inclusão em treinamentos multigeracionais (Beaver & Hutchings, 2005).

Álvarez et al. (2017) mencionam a necessidade de se adotar métodos para avaliar as competências específicas do trabalhador longo para um determinado posto laboral e oferecer treinamento de atualização quando necessário (Cekada, 2012; Ciutene & Railaite, 2015; Holian, 2015). O treinamento reverso (Burmeister et al., 2018; Fasbender & Gerpott, 2023) é sugerido, sobretudo no campo das tecnologias, quando as novas gerações podem ensinar aos longevos a lidarem com processos antes familiares, alterados pela adoção de tecnologias (Convertino et al., 2007).



Há também que se promover o conceito de lifelong learning, motivando os trabalhadores para o desenvolvimento continuado (Fasbender & Gerpott, 2023). Toda essa gestão de conhecimento envolvendo multigerações deve fazer parte do escopo de lideranças atentas ao envelhecimento de sua força de trabalho (Cekada, 2012; Jungmann et al., 2020).

4.3 Dificuldades na adaptação às novas demandas e tecnologias

Ao lado do etarismo, um dos maiores desafios a serem enfrentados pelo trabalhador longo é a dificuldade de adaptação a novos cenários e demandas decorrentes de mudanças de processos ocasionadas pelas novas tecnologias.

Há barreiras contingenciais devido ao envelhecimento, que traz limitações de saúde muitas vezes ignoradas pela organização e, assim, exige habilidades não compatíveis com trabalhadores longevos (Appannah & Biggs, 2015), como a habilidade multitarefa (Cekada, 2012). Isso pode gerar uma percepção de perda de produtividade (Marcaletti, 2022) e, conseqüentemente, ocasionar perda de confiança por parte da organização e da autoconfiança do trabalhador longo (Casolari et al., 2024; Manzi et al., 2019).

Existem atitudes etaristas que consideram como sendo padrão do trabalhador longo a resistência ao novo e às mudanças: por exemplo, muitos declinam de oportunidades de carreira internacional por não desejarem mudanças que implicam na mudança de país (Almeida et al., 2022). Nessa linha, há a percepção de que os trabalhadores longevos tendem a adotar valores relacionados à segurança em vez de crescimento, embora isso não seja regra, já que muitos possuem pensamento inovador, criativo e adotam atitudes empreendedoras (Ben & Klein, 2020).

Aspectos emocionais já mencionados influenciam a adaptação dos trabalhadores longevos ao novo: a falta de confiança externalizada pela organização (Casolari et al., 2024) pode gerar desmotivação para aquisição de novos conhecimentos (Burmeister et al., 2018) e a falta de autoconfiança para o desenvolvimento (Manzi et al., 2019). Cita-se, também, a falta de humildade do trabalhador longo em considerar as novas gerações como fonte potencial de conhecimento (Fasbender & Gerpott, 2023), gerando o chamado tecnostress, frente a trabalhos constantes com as TICs (Hauk et al., 2019). De fato, o avanço rápido da tecnologia tem criado barreiras emocionais no trabalhador longo, tais como a relutância em aderir ao novo devido ao medo e à falta de conhecimento sobre o universo digital (Scheuer et al., 2023; Soja & Soja, 2020), que pode ser agravado pelo declínio da acuidade visual (Perry, 2010).

Como sugestões para superar as dificuldades acima descritas encontram-se: a criação de trabalhos flexíveis em relação à jornada de trabalho e adoção de parâmetros de ergonomia no ambiente de trabalho (Appannah & Biggs, 2015; Perry, 2010); o encorajamento dos trabalhadores longevos ao intraempreendedorismo, integrando-os a equipes de pesquisa e desenvolvimento, atuando como mentores e consultores (Ben & Klein, 2020); promoção da confiança intergeracional, dando autonomia aos trabalhadores longevos (Burmeister et al., 2018; Casolari et al., 2024); oferecimento

de assistência psicológica aos trabalhadores longevos para integrarem suas identidades em novo contexto multigeracional (Manzi et al., 2019); informação e educação dos trabalhadores longevos sobre os benefícios das mudanças, oferecendo suporte e reconhecimento de suas contribuições, bem como a eliminação da insegurança no emprego devido às novas tecnologias (Soja & Soja, 2020); implementação de rotatividade interna de posto de trabalho para estimular a aprendizagem do novo (Marcaletti et al., 2022); e orientações sobre meios para lidar com o tecnostress (Hauk et al., 2019).

4.4. Exposição a conflitos intergeracionais

Outra dificuldade com que os trabalhadores longevos se deparam são os conflitos intergeracionais, face à diferença de valores, visão de mundo e maneira de atuação no trabalho (e.g., Migueles et al., 2021), conforme já descrito na fundamentação teórica. Tal cenário é potencializado pelo etarismo, conforme descrito em 4.1. Por exemplo, o mito de que trabalhadores longevos não querem aprender gera um distanciamento dos mais novos (Appannah & Biggs, 2015). Os conflitos são muitas vezes gerados em situação de escassez de recursos, quando as gerações passam a alimentar uma dinâmica de competição intergeracional, ao invés da cooperação (Ho & Yeung, 2021; Holian, 2015; North, 2017).

As diferentes expectativas, a importância dada ao trabalho e a percepção temporal de cada geração podem se tornar pontos de conflito: o imediatismo das novas gerações nem sempre é bem aceito pelos longevos, além de ruídos na comunicação intergeracional (Cekada, 2012; Cogin, 2012; Convertino et al., 2007) devido a maneiras diferentes de se exprimirem. Nessa linha, gerentes jovens que lidam com subordinados mais velhos podem causar conflitos no ambiente de trabalho (Ciutene & Railaite, 2015; Finkelstein et al., 2013).

Para atenuar os conflitos intergeracionais, sugere-se: desenvolver uma cultura organizacional inclusiva (Appannah & Biggs, 2015) que valorize e dissemine os benefícios da diversidade geracional (Soja & Soja, 2020); formar lideranças capacitadas e orientadas para lidar com a multigeracionalidade e atentas às necessidades dos trabalhadores longevos (Casolari et al., 2024; Cekada, 2012); promover programas para sensibilizar as novas gerações quanto ao etarismo, destacando as habilidades únicas provenientes de experiência (Ciutene & Railaite, 2015; Finkelstein, 2013); adotar um estilo de comunicação integrativa e um design participativo intergeracional (Convertino et al., 2007; Ho & Yeung, 2021; Migueles et al., 2021), com práticas de RH que promovam trabalho flexível, sistemas de feedback personalizados e treinamentos de conscientização geracional (Cogin, 2012), além de integração baseada na amizade entre gerações (Fasbender & Drury, 2022). Por fim, promover o compartilhamento de conhecimento e aprendizagem intergeracionais por meio de mentoria e outros tipos de interação entre as diversas gerações na organização (Parker et al., 2020; Prelog et al., 2019; Scheuer et al., 2023).

4.5. Cultura organizacional frente à multigeracionalidade



Ainda que a categoria referente à cultura organizacional seja transversal a todas as outras, alguns artigos explicitam a cultura organizacional como questão central de seus estudos. Entende-se, neste artigo, a cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos, compartilhados por um grupo de pessoas, para adaptação a fatores externos e integração interna frente à resolução de problemas (Schein, 2009).

O trabalhador longo tempo muitas vezes enfrenta o desafio de estar inserido em uma cultura organizacional indiferente ao envelhecimento da sua força de trabalho e alheia à crescente multigeracionalidade de seu quadro de pessoal. Tal cultura se caracteriza por: presença de etarismo, com marginalização dos trabalhadores longevos, desde a recusa na contratação (Almeida et al., 2022; Fatfouta & Ghoniem, 2021) e em treinamentos; ausência de reconhecimento de suas contribuições nas organizações (Appannah & Biggs, 2015); práticas gerenciais voltadas para uma força de trabalho jovem; gestão despreparada para enfrentar o envelhecimento da força de trabalho (Da Silva & Henrique, 2022; Furunes & Mykletun, 2007; North, 2017); existência de programas de incentivo ao desligamento para trabalhadores acima de 50 anos e aposentadoria antecipada (Kidwell, 2003) ou compulsória (Jecker, 2023); ausência de políticas de compartilhamento de conhecimento (Prelog et al., 2019).

Como medidas de fomento a uma cultura organizacional amigável à multigeracionalidade, com atenção aos trabalhadores longevos, recomendam-se: o preparo de gestores de RH para extração do máximo potencial dos longevos (Almeida et al., 2022), com gestão organizacional sistêmica (Appannah et al., 2015); a promoção de uma cultura de diversidade etária, com inclusão de todas as faixas etárias e interação intergeracional (Da Silva & Henrique, 2022; North, 2017); a promoção de estilos de liderança envolvendo coaching, estímulo e facilitação em lugar de controle (Furunes & Mykletun, 2007); educação e comunicação sobre a temática (Martens et al., 2006).

Ainda, a gestão deve se atentar para formas adequadas de comunicação (Hauk et al., 2019), fomentar a integração intergeracional (Jecker, 2023) e disseminar uma mentalidade flexível e adaptativa (North, 2017; North & Fiske, 2019), com foco nos longevos, destacando a força potencial de contribuição advinda de suas experiências.

4.6 Saúde e bem-estar do trabalhador longo tempo

A última categoria identificada nos trabalhos analisados é o desafio do trabalhador longo tempo em viver o bem-estar no ambiente de trabalho e, assim, melhorar sua produtividade. É fato que trabalhadores longevos podem experimentar um declínio das habilidades cognitivas e físicas (Ciutene & Railaite, 2015), o que os torna mais sensíveis a mudanças ambientais e de rotina a que se acostumaram. Ainda em relação ao bem-estar, um fator que pode abalar sua autoconfiança é o autoetarismo (Barusch et al., 2009), fruto do paradigma social construído mencionado anteriormente, do qual ele faz parte.



e conflitos intergeracionais (Liebermann et al., 2013), a abertura do trabalhador longo tempo a mudanças, a aceitação de novos paradigmas sobre hierarquia e a superação da dor ao constatar que os paradigmas que construíram já estão obsoletos (Cekada, 2012), podem reacender a motivação para novas aprendizagens e adoção do *lifelong learning* (Fasbender & Gerpott, 2023). A aprendizagem, em última análise, depende do próprio trabalhador longo tempo em aderir e se comprometer em sinalizar à gestão seu interesse.

Segundo El Khawli et al. (2023), trabalhadores mais velhos respondem positivamente a perfis de concepção de trabalho com níveis moderadamente elevados de características de trabalho no domínio do conhecimento da tarefa, i.e., muitos apresentam interesse por desafios de crescimento profissional.

Nesse sentido, algumas sugestões de melhoria do bem-estar do trabalhador longo tempo para melhorar seu desempenho e manter seu comprometimento com a organização são sugeridas: adotar estilos de liderança que privilegiem relacionamentos intergeracionais e sejam capazes de atribuir atividades adequadas ao perfil atual do longo tempo (Casolari et al., 2024); oferecer horários flexíveis, opções de trabalho remoto e jornadas de trabalho reduzidas para acomodar as necessidades dos trabalhadores mais velhos (Ciutene & Railaite, 2015; Parker et al., 2020; Rozman et al., 2022); melhorar as condições de ergonomia (Ciutene & Railaite, 2015; Fritsche et al., 2024; Parker et al., 2020); promover a integração psicológica na identidade do longo tempo para recuperar sua autoconfiança (Manzi et al., 2019); fomentar a aprendizagem e a integração intergeracional (Fasbender & Gerpott, 2023; Migueles et al., 2021); promover o *job rotation* para motivar o trabalhador longo tempo (Marcaletti et al., 2022).

Para concluir, ressalta-se que desafios em ambientes laborais como etarismo, diminuição de oportunidades de desenvolvimento, adaptação a novas demandas tecnológicas, conflitos intergeracionais, cultura organizacional indiferente à multigeracionalidade, e saúde e bem-estar do trabalhador longo tempo requerem atenção, tanto por parte das organizações quanto dos trabalhadores longevos. Assim, a adoção de estratégias direcionadas à superação dos desafios elencados e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva são essenciais para potencializar as forças multigeracionais em prol dos resultados.

5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa trouxe para a discussão a questão dos desafios que um trabalhador longo tempo pode vivenciar em um ambiente laboral multigeracional. Os resultados levantados evidenciam que o etarismo é a categoria com maior quantidade de publicações quando se trata dos desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos em organizações. Contudo, todas as categorias identificadas estão interligadas e sinalizam que a mitigação das questões multi- e intergeracionais passa pela conscientização da gestão organizacional e, consequentemente, pela tomada de medidas para potencializar os pontos fortes das equipes

multi- e intergeracionais passa pela conscientização da gestão organizacional e, conseqüentemente, pela tomada de medidas para potencializar os pontos fortes das equipes multigeracionais. Para isso, promover a integração geracional e combater o etarismo, com práticas sistematizadas, tende a gerar a cooperação intergeracional, com a conseqüente obtenção de um capital intelectual diferenciado na organização.

5.1 Contribuição do trabalho

O envelhecimento da força de trabalho, combinado com a convivência de múltiplas gerações no ambiente laboral, é um tema emergente. Com a diminuição da população em países industrializados e o adiamento da idade de aposentadoria, os trabalhadores longevos tornam-se cada vez mais comuns nas organizações. Contudo, há uma notável escassez de literatura acadêmica sobre o tema, especialmente no contexto nacional. Este trabalho contribui para preencher essa lacuna ao mapear os desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos e descrever sugestões para gerenciá-los, a fim de maximizar seu potencial de contribuição.

5.2 Implicações teóricas e práticas

As implicações teóricas desta pesquisa incluem o avanço do conhecimento sobre a gestão de equipes multigeracionais e os desafios específicos enfrentados pelos trabalhadores longevos. Em termos práticos, as sugestões apresentadas podem guiar gestores na criação de políticas e práticas inclusivas que valorizem a diversidade etária e promovam um ambiente de trabalho justo e produtivo, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores longevos.

5.3 Implicações gerenciais

Estudos como este podem contribuir para o amadurecimento da área de gestão organizacional, oferecendo orientações práticas para gestores. Isso inclui a implementação de políticas antietaristas, a promoção da inclusão intergeracional e a criação de programas de treinamento adaptados às necessidades dos trabalhadores longevos.

5.4 Limitações da pesquisa e sugestão de estudos futuros

A principal limitação consistiu na falta de acesso a algumas publicações nas bases de dados selecionadas (Scopus, Web of Science, Ebsco e Scielo). Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas complementares, incluindo estudos de caso e levantamentos de dados primários, para verificar e expandir os achados desta revisão, como, por exemplo, a identificação de quais práticas são eficazes para mitigar os desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos em organizações. Além disso, a inclusão de mais bases de dados e a consideração de literatura complementar (tais como dissertações, teses e relatórios de organizações) podem enriquecer a análise e proporcionar uma visão mais completa dos desafios enfrentados pelos trabalhadores longevos em equipes multigeracionais.



6. BIBLIOGRAFIA

Almeida, C. P., Matos, F. N., Machado, D., & Pocinho, M. (2022). A força de trabalho 'grisalha': mitos e estereótipos sobre a contratação de pessoas mais velhas. *New Trends in Qualitative Research*, 14, e586-e586. DOI: <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e586>.

Álvarez, L. M. B., Espinel, F. J. G., Barrachina, A. M., & López, C. O. (2017). Envejecimiento activo y saludable. Como promocionarlo en el trabajo? *Medicina y Seguridad del Trabajo*. 63(248): 276-288.

Appannah, A., & Biggs, S. (2015). Age-friendly organisations: The role of organisational culture and the participation of older workers. *Journal of Social Work Practice*, 29(1), 37-51. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02650533.2014.993943>.

Aubert, P., Caroli, E., & Roger, M. (2006). New technologies, organisation and age: firm-level evidence. *The Economic Journal*, 116(509), F73-F93.

xelrad, H., Kalev, A., & Lewin-Epstein, N. (2022). How do employers think about older workers?. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 17(2), 201-220. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/QROM-10-2019-1830>.

Barusch, A. S., Luptak, M., & Hurtado, M. (2009). Supporting the labor force participation of older adults: An international survey of policy options. *Journal of Gerontological Social Work*, 52(6), 584-599. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01634370802609221>.

Bayl-Smith, P., & Griffin, B. (2017). Age discrimination within a P-E fit paradigm: Maintaining fit with an active work style. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 306-328. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12173>.

Beaver, G., & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education+ Training*, 47(8/9), 592-604. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00400910510633134>.

Ben Hador, B., & Klein, G. (2020). Act your age? Age, intrapreneurial behavior, social capital and performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 349-365. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-01-2019-0059>.

Braun, V., & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and psychotherapy research*, 21(1), 37-47. DOI: <https://doi.org/10.1002/capr.12360>

Burmeister, A., Fasbender, U., & Deller, J. (2018). Being perceived as a knowledge sender or



knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 518-545. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12208>.

Casolari, L., Curzi, Y., Mastroberardino, M., Pistoresi, B., Poma, E., Broccoli, L., & Fabbri, T. (2024). Factors associated with work ability among employees of an Italian university hospital. *BMC Health Services Research*, 24(1), 30. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10465-z>.

Cekada, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles. *Professional Safety*, 57(03), 40-44.

Chand, M. (2018). Aging in South Asia: challenges and opportunities. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(2), 189-206. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/SAJBS-09-2017-0103>.

Ciutiene, R., & Railaite, R. (2015). Age management as a means of reducing the challenges of workforce aging. *Engineering Economics*, 26(4), 391-397.

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>.

Convertino, G., Farooq, U., Rosson, M. B., Carroll, J. M., & Meyer, B. J. (2007). Supporting intergenerational groups in computer-supported cooperative work (CSCW). *Behaviour & Information Technology*, 26(4), 275-285. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01449290601173473>.

Da Silva, M. A. P., & Helal, D. H. (2022). Age management in the Brazilian context: a theoretical discussion. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 13(1), 6-25. <https://doi.org/10.15388/omee.2022.13.68>.

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2021). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of business and psychology*, 25, 191-199. DOI:

El Khawli, E., Keller, A. C., & Scheibe, S. (2023). Goldilocks work conditions for all ages: Age-conditional effects of work design profiles on well-being. *Work, Aging and Retirement*, 9(3), 262-279. <https://doi.org/10.1093/workar/waac011>.

Fasbender, U., & Drury, L. (2022). One plus one equals one: Age-diverse friendship and its complex relation to employees' job satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 510-523. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2006637>.

Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2022). Why do or don't older employees seek knowledge from



younger colleagues? A relation-opportunity model to explain how age-inclusive human resources practices foster older employees' knowledge seeking from younger colleagues.

Applied Psychology, 71(4), 1385-1406. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12362>.

Fatfouta, R., & Ghoniem, A. (2022). Old, but gold? A dual-pathway model of age bias in personnel selection decisions. Applied Psychology, 71(2), 514-538. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12336>.

Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. European journal of work and organizational psychology, 22(6), 633-657. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.673279>.

Flinchbaugh, C., Valenzuela, M. A., & Li, P. (2018). Developing employee socio-technical flexibility in a multigenerational workforce. Journal of Management & Organization, 24(4), 517-532. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.38>.

Fossatti, E. C., & Mozzato, A. R. (2023). Transferência do conhecimento de trabalhadores em processo de aposentadoria em uma instituição de ensino superior. Cadernos EBAPE. BR, 21(2), e2022-0101. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220101>.

Frosch, K., Göbel, C., & Zwick, T. (2011). Separating wheat and chaff: age-specific staffing strategies and innovative performance at the firm level. Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung, 44(4), 321-338. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s12651-011-0091-5>.

Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. International Journal of Hospitality Management, 26(4), 974-990. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.12.003>.

Gabriel, A. G., Alcantara, G. M., & Alvarez, J. D. (2020). How do millennial managers lead older employees? The Philippine workplace experience. Sage Open, 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914651>

Hauk, N., Göritz, A. S., & Krumm, S. (2019). The mediating role of coping behavior on the age-technostress relationship: A longitudinal multilevel mediation model. PloS one, 14(3), e0213349. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0213349>.

Ho, H. C., & Yeung, D. Y. (2021). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. International Journal of Conflict Management, 32(1), 102-125. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2019-0124>.

Holian, R. (2015). Work, career, age and life-stage: assumptions and preferences of a



multigenerational workforce. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 25(4), 278-292. <https://doi.org/10.1080/10301763.2015.1083366>.

Hornby, A. S (2005). *Oxford Advanced Learner'S Dictionary: Of Current English*. Oxford Univer. Press.

Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, 42(6), 724-744. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-Jan-2012-0009>.

Jecker, N. (2023). The dignity of work: An ethical argument against mandatory retirement. *Journal of Social Philosophy*, 54(2), 152-168.

Jelenko, J. (2020). The role of intergenerational differentiation in perception of employee engagement and job satisfaction among older and younger employees in Slovenia. *Changing Societies & Personalities*. 2020. Vol. 4. Iss. 1, 4(1), 68-90. <http://dx.doi.org/10.15826/csp.2020.4.1.090>.

Jungmann, F., Wegge, J., Liebermann, S. C., Ries, B. C., & Schmidt, K. H. (2020). Improving team functioning and performance in age-diverse teams: Evaluation of a leadership training. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 175-194. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/workar/waaa003>.

Flinchbaugh, C., Valenzuela, M. A., & Li, P. (2018). Developing employee socio-technical flexibility in a multigenerational workforce. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 517-532. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.38>.

Fossatti, E. C., & Mozzato, A. R. (2023). Transferência do conhecimento de trabalhadores em processo de aposentadoria em uma instituição de ensino superior. *Cadernos EBAPE. BR*, 21(2), e2022-0101. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220101>.

Frosch, K., Göbel, C., & Zwick, T. (2011). Separating wheat and chaff: age-specific staffing strategies and innovative performance at the firm level. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 44(4), 321-338. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s12651-011-0091-5>.

Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 974-990. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.12.003>.

Gabriel, A. G., Alcantara, G. M., & Alvarez, J. D. (2020). How do millennial managers lead older employees? The Philippine workplace experience. *Sage Open*, 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914651>



Hauk, N., Göritz, A. S., & Krumm, S. (2019). The mediating role of coping behavior on the age-technostress relationship: A longitudinal multilevel mediation model. *PloS one*, 14(3), e0213349. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0213349>.

Ho, H. C., & Yeung, D. Y. (2021). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 102-125. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCM-08-2019-0124>.

Holian, R. (2015). Work, career, age and life-stage: assumptions and preferences of a multigenerational workforce. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 25(4), 278-292. <https://doi.org/10.1080/10301763.2015.1083366>.

Hornby, A. S (2005). *Oxford Advanced Learner'S Dictionary: Of Current English*. Oxford Univer. Press.
Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, 42(6), 724-744. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-Jan-2012-0009>.

Jecker, N. (2023). The dignity of work: An ethical argument against mandatory retirement. *Journal of Social Philosophy*, 54(2), 152-168.

Jelenko, J. (2020). The role of intergenerational differentiation in perception of employee engagement and job satisfaction among older and younger employees in Slovenia. *Changing Societies & Personalities*. 2020. Vol. 4. Iss. 1, 4(1), 68-90. <http://dx.doi.org/10.15826/csp.2020.4.1.090>.

Jungmann, F., Wegge, J., Liebermann, S. C., Ries, B. C., & Schmidt, K. H. (2020). Improving team functioning and performance in age-diverse teams: Evaluation of a leadership training. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 175-194. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/workar/waaa003>.

Kidwell Jr, R. E. (2003). Helping older workers cope with continuous quality improvement. *Journal of Management Development*, 22(10), 890-905. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02621710310505485>.

Kröll, M. (2003). The challenge of the age and competency structure in industry for innovations and human resource policy. *Journal of European Industrial Training*, 27(7), 355-371.

Lain, D., & Loretto, W. (2016). Managing employees beyond age 65: from the margins to the mainstream?. *Employee Relations*, 38(5), 646-664. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-04-2015-0062>.

Lehr, U., & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit-eine realistische Perspektive?. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 240-247. DOI: <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.240>.

Liebermann, S. C., Wegge, J., Jungmann, F., & Schmidt, K. H. (2013). Age diversity and individual team member health: The moderating role of age and age stereotypes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 184-202. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12016>.

Luzar, M., ZORAN, A. G., Markič, M., & Bukovec, B. (2023). Intergenerational differences and knowledge transfer among slovenian engineers. *Organizacija*, 56(1), 66-79.



Manzi, C., Paderi, F., Benet-Martínez, V., & Coen, S. (2019). Age-based stereotype threat and negative outcomes in the workplace: Exploring the role of identity integration. *European Journal of Social Psychology*, 49(4), 705-716. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.2533>.

Marcaletti, F., Íñiguez-Berrozpe, T., Elboj-Saso, C., & Garavaglia, E. (2023). Adult training as a quality factor in work trajectory: Positive effects of adult training on seniority and ageing at work. *Adult Education Quarterly*, 73(2), 169-196. DOI: <https://doi.org/10.1177/07417136221121594>.

Martens, H., Lambrechts, F., Manshoven, J., & Vandenberg, A. (2006). An organizational development approach towards age diversity practices in Belgian organizations. *Ageing International*, 31, 1-23. McCool, A. C. (1988). Older workers: understanding, reaching and using this important labor resource effectively in the hospitality industry. *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2), 365-376.

McVittie, C., McKinlay, A., & Widdicombe, S. (2003). Committed to (un) equal opportunities?: 'New ageism' and the older worker. *British Journal of Social Psychology*, 42(4), 595-612.

Messe, P. J., & Greenan, N. (2023). Knowledge transmission in the second part of careers: does formal training matter?. *International Journal of Manpower*, 44(7), 1415-1436. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2021-0655>.

Miguelles, C. P., Zanini, M. T. F., Carvalho, J., & Filardi, F. (2022). O impacto da diversidade das gerações na confiança dentro das empresas. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 932-945. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200218>.

Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review. *European Journal of Ageing*, 16, 337-361. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w>.

North, M. S., & Fiske, S. T. (2016). Resource scarcity and prescriptive attitudes generate subtle, intergenerational older-worker exclusion. *Journal of Social Issues*, 72(1), 122-145. DOI: <https://doi.org/10.1111/josi.12159>.

North, M. S. (2017). A gate to understanding "older" workers: Generation, age, tenure, experience. *The Academy of Management Annals*, 13 (2), 414-443. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0125>.

Owen, M. S., Berthelsen, H., Jamieson, S. D., & Westerlund, H. (2022). A Quick "Environment Check" for All Ages: Validating the New Age-Inclusive Work Environments Instrument. *Innovation in Aging*, 6(7), igac066. DOI: <https://doi.org/10.1093/geroni/igac066>.

Pandita, D., Agarwal, Y., & Vapiwala, F. (2023). Fostering the sustainability of organizational learning: reviewing the role of Gen-Z employees. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 375-387. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2022-0064>.

Parker, S. K., & Andrei, D. M. (2020). Include, individualize, and integrate: Organizational meta-strategies for mature workers. *Work, Aging and Retirement*, 6(1), 1-7. DOI: <https://doi.org/10.1093/workar/waz009>.

Parsons, R. A. (2015). The impact of age on innovation. *Management Research Review*, 38(4), 404-420.

Perry, L. S. (2010). The aging workforce: Using ergonomics to improve workplace design. *Professional safety*, 55(04), 22-28.

Prelog, N., Ismagilova, F. S., & Boštjancic, E. (2019). Which employees are most motivated to share knowledge—the role of age-based differentiation in knowledge-sharing motivation. *Changing Societies & Personalities*. 2019. Vol. 3. Iss. 1, 3(1), 52-67. DOI: <https://doi.org/10.15826/csp.2019.3.1.060>.

Rauschenbach, C., Göritz, A. S., & Hertel, G. (2012). Age stereotypes about emotional resilience at work. *Educational Gerontology*, 38(8), 511-519. DOI: <https://doi.org/10.1080/03601277.2011.567187>.

Riach, K. (2007). 'Othering' older worker identity in recruitment. *Human Relations*, 60(11), 1701-1726.

Richards, M. B., Becker, K. L., & Stollings-Holder, J. (2024). Escaping generational conflict: using gamification to examine intergenerational communication & problem-solving. *Review of Managerial Science*, 18(6), 1597-1616. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00669-2>.

Rozman, M., Treven, S., Mulej, M., & Čančer, V. (2019). Creating a healthy working environment for older employees as part of social responsibility. *Kybernetes*, 48(5), 1045-1059. <https://doi.org/10.1108/K-12-2017-0483>.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

Scheuer, C. L., Loughlin, C., Ford, D., & Edwards, D. (2023). Is competence without humility wasted in building the trust necessary for knowledge transfer in younger/older worker dyads?. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 231-252. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0013>.

Singh, V. (2021). Technology, Future of Work and Ageing Workforce Readiness. *International*

Journal of Systematic Innovation, 6(4), 55-63. DOI:
[https://doi.org/10.6977/IJoSI.202106_6\(4\).0005](https://doi.org/10.6977/IJoSI.202106_6(4).0005).

Soja, E., & Soja, P. (2020). Fostering ICT use by older workers: Lessons from perceptions of barriers to enterprise system adoption. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(2), 407-434. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2018-0282>.

Stone, D. L., & Tetrick, L. E. (2013). Understanding and facilitating age diversity in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 725-728. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0226>.

Thang, L. L. (2011). Population aging, older workers and productivity issues: the case of Singapore. *Journal of Comparative Social Welfare*, 27(1), 17-33. DOI: <https://doi.org/10.1080/17486831.2011.532946>.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.

Von Humboldt, S., Miguel, I., Valentim, J. P., Costa, A., Low, G., & Leal, I. (2023). Is age an issue? Psychosocial differences in perceived older workers' work (un) adaptability, effectiveness, and workplace age discrimination. *Educational Gerontology*, 49(8), 687-699. <https://doi.org/10.1080/03601277.2022.2156657>.

Wisseemann, A. K., Pit, S. W., Serafin, P., & Gebhardt, H. (2022). Strategic guidance and technological solutions for human resources management to sustain an aging workforce: review of international standards, research, and use cases. *JMIR Human Factors*, 9(3), e27250. DOI: <https://doi.org/10.2196/27250>.

Submissão à SBGC em 30/06/2024 (incluir a data de submissão do artigo ao KM Brasil 2024)
Avaliação (cega) em 28/07/2024
Aprovação em 21/08/2024