



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EMILIANA REBEKA ALMEIDA DA SILVA

**ORGANIZAÇÕES MULTIGERACIONAIS: MEDINDO A DIVERSIDADE ETÁRIA
COM A ESCALA EDIT**

MOSSORÓ

2025

EMILIANA REBEKA ALMEIDA DA SILVA

**ORGANIZAÇÕES MULTIGERACIONAIS: MEDINDO A DIVERSIDADE ETÁRIA
COM A ESCALA EDIT**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Nome Completo, Prof. Dr.
Anderson Queiroz Lemos

MOSSORÓ

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tornar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586o Silva, Emiliana Rebeka Almeida da.
ORGANIZAÇÕES MULTIGERACIONAIS: MEDINDO A
DIVERSIDADE ETÁRIA COM A ESCALA EDIT / Emiliana
Rebeka Almeida da Silva. - 2025.
52 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Queiroz Lemos.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2025.

1. diversidade etária. 2. ambiente de
trabalho. 3. inclusão. 4. gestão de pessoas. 5.
Escala EDIT. I. Lemos, Prof. Dr. Anderson
Queiroz, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

EMILIANA REBEKA ALMEIDA DA SILVA

**ORGANIZAÇÕES MULTIGERACIONAIS: MEDINDO A DIVERSIDADE
ETÁRIA COM A ESCALA EDIT**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Defendida em: 10 /12 / 2025.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
ANDERSON QUEIROZ LEMOS
Data: 30/12/2025 16:55:24-0300
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Anderson Queiroz Lemos
Presidente



Documento assinado digitalmente
JULIANA CARVALHO DE SOUSA
Data: 30/12/2025 12:48:24-0300
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Juliana Carvalho De Sousa
Membro Examinador



Documento assinado digitalmente
INACIA GIRLENE AMARAL
Data: 02/01/2026 22:20:20-0300
verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Inacia Girlene Amaral
Membro Examinador

Dedico este trabalho à minha mãe e às minhas irmãs, pelo incentivo e apoio incondicional em todas as etapas da minha vida. Aos meus amigos, que sempre me motivaram e serviram como exemplos de determinação e conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por todas as bênçãos e pela força concedida ao longo desta jornada.

À minha mãe, Silvaneide, e às minhas irmãs, Emilly e Myhally, pelo suporte constante, pela paciência nos momentos de estresse e pelas palavras de encorajamento diante das dificuldades.

Ao meu companheiro, José Messias, pelo apoio incondicional, incentivo e compreensão em todos os momentos.

À professora Girlene, pelo acolhimento inicial e pela dedicação e paciência que foram fundamentais para o início deste trabalho.

À minha amiga Odisia, pela colaboração, pelas orientações e pelo apoio nos desafios da vida acadêmica.

Ao meu orientador, Anderson, por aceitar o desafio de conduzir esta orientação à distância, considerando minha dupla jornada como estudante e profissional.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste projeto e para a concretização desta etapa tão importante da minha vida.

“O conflito é a aparência da diferença; a
integração é a solução da diferença”.

Mary Parker Follett.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a diversidade etária no ambiente de trabalho por meio da aplicação da Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT), analisando as percepções e atitudes de diferentes grupos etários em relação à inclusão e à valorização das diferenças geracionais. A pesquisa, de abordagem quantitativa e caráter descritivo, foi realizada com 127 participantes de diversas empresas da cidade de Mossoró/RN, por meio de questionário online baseado na escala EDIT, composta por seis dimensões individuais e coletivas, que avaliam aspectos emocionais, cognitivos e comportamentais. Os resultados indicaram que as dimensões individuais apresentaram médias mais elevadas em comparação às dimensões coletivas, evidenciando maior domínio pessoal sobre a temática em detrimento de práticas organizacionais voltadas à valorização da diversidade. A análise estatística não paramétrica de comparação entre diferentes grupos etários, conduzida por meio do Teste de Kruskal-Wallis, demonstrou diferenças significativas na dimensão Coletiva–Cognitiva, principalmente entre os grupos de 36 a 45 anos e os mais jovens, revelando que a maturidade profissional tende a ampliar a compreensão e o respeito pela diversidade etária. Conclui-se que a gestão da diversidade etária é fundamental para o desenvolvimento organizacional e deve ser incorporada às políticas de recursos humanos como instrumento de inclusão e equidade intergeracional.

Palavras-chave: diversidade etária; ambiente de trabalho; inclusão; gestão de pessoas; Escala EDIT.

ABSTRACT

This study aims to evaluate age diversity in the workplace through the application of the Age Diversity in the Workplace Scale (EDIT), analyzing the perceptions and attitudes of different age groups regarding inclusion and the appreciation of generational differences. The research, based on a quantitative and descriptive approach, was conducted with 127 participants from various companies in the city of Mossoró/RN, using an online questionnaire based on the EDIT scale, which consists of six individual and collective dimensions that assess emotional, cognitive, and behavioral aspects. The results indicated that the individual dimensions presented higher averages compared to the collective dimensions, suggesting a stronger personal awareness of the topic than the presence of organizational practices aimed at valuing diversity. The nonparametric statistical analysis comparing different age groups, conducted through the Kruskal–Wallis test, revealed significant differences in the Collective–Cognitive dimension, particularly between participants aged 36 to 45 and younger groups, indicating that professional maturity tends to enhance understanding and respect for age diversity. It is concluded that the management of age diversity is fundamental to organizational development and should be incorporated into human resource policies as a tool for inclusion and intergenerational equity.

Keywords: age diversity; work environment; inclusion; people management; EDIT Scale.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise das dimensões avaliadas.....	36
Tabela 2 - Resumo dos testes de hipótese aplicados às variáveis de atitudes em relação à diversidade etária.	39
Tabela 3 - Comparações múltiplas entre categorias etárias pelo teste de Kruskal-Wallis.	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMÁTICA.....	13
1.2. OBJETIVOS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1. DIVERSIDADE ETÁRIA NO TRABALHO: CONCEITOS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS	17
2.2. GESTÃO DA DIVERSIDADE: ATITUDE ORGANIZACIONAL	19
2.3. INTERSECCIONALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: COMO RAÇA, GÊNERO, DEFICIÊNCIA, CLASSE SOCIAL E GRAU DE INSTRUÇÃO INTERAGEM COM A IDADE	20
2.4. ESCALA EDIT: DESENVOLVIMENTO, VALIDAÇÃO E APLICAÇÕES	22
2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA	24
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	27
3.3 AMOSTRA	30
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	31
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1. ANÁLISE DOS DADOS	33
4.2. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	35
4.3. ANÁLISE DAS HIPÓTESES.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	49

1 INTRODUÇÃO

A diversidade etária nas organizações emergiu como um dos grandes desafios contemporâneos da gestão de pessoas, em meio a um cenário de profundas transformações demográficas, sociais e econômicas. O envelhecimento populacional, acompanhado pela entrada das novas gerações no mercado de trabalho, tem produzido uma nova configuração no ambiente organizacional, exigindo estratégias que favoreçam a convivência entre diferentes faixas etárias, com respeito às suas especificidades e potencialidades (Camargos; Oliveira, 2020).

Dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), atualizados com base no Censo Demográfico de 2022 e nas Projeções de População divulgadas em 2024, indicam que o Brasil deverá atingir o pico populacional por volta de 2041, com aproximadamente 220,4 milhões de habitantes, a partir do qual se iniciará um processo de declínio populacional. Esse cenário está associado ao aumento da expectativa de vida ao nascer, que alcançou cerca de 76,4 anos em 2023, e à contínua redução da taxa de fecundidade, estimada em 1,57 filho por mulher, valor significativamente inferior ao nível de reposição populacional.

Como consequência, observa-se uma crescente concentração da população nas faixas etárias mais elevadas, intensificando o processo de envelhecimento da força de trabalho. Tal contexto impõe às organizações o desafio de repensar suas práticas de gestão e sua cultura organizacional, de modo a lidar com uma força de trabalho progressivamente mais envelhecida e, simultaneamente, mais diversa em termos geracionais.

Nesse ambiente de interações intergeracionais, a coexistência de diferentes gerações, como *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z, traz consigo múltiplas visões de mundo, expectativas profissionais distintas, formas diversas de se relacionar com o trabalho, além de competências variadas (Costa; Almeida; Leite, 2021). Quando bem gerida, essa diversidade etária pode representar uma vantagem estratégica, contribuindo para o aumento da inovação, da criatividade e da troca de conhecimentos dentro das equipes (Furtado; Silva; Andrade, 2022). Por outro lado, se negligenciada, ela pode gerar conflitos, isolamento, discriminação e queda na produtividade.

A idade, enquanto fator de diferenciação social, frequentemente é marcada por estigmas e preconceitos, especialmente no contexto laboral. O fenômeno do idadismo ou ageísmo refere-se à discriminação baseada na idade cronológica, geralmente dirigida a pessoas mais velhas, e pode se manifestar tanto em atitudes individuais quanto em

políticas institucionais (Butler, 1969; Lima-Costa et al., 2012). No ambiente de trabalho, isso se expressa na forma de obstáculos à contratação, oportunidades limitadas de promoção, e políticas de aposentadoria compulsória, além da desvalorização das competências de trabalhadores mais velhos (Takeuhi; Katagiri, 2024).

Sob uma perspectiva biopsicossocial, o envelhecimento é um processo multifacetado que vai além da mera passagem do tempo. A chamada “envelhescência”, conceito defendido por Takeuhi e Katagiri (2024), ressalta que essa fase da vida é influenciada por fatores como gênero, raça, condição socioeconômica, escolaridade e estrutura familiar. Assim, as experiências relacionadas à idade no trabalho não são homogêneas, sendo moldadas por diversas interseccionalidades.

O ambiente organizacional, por sua vez, é o espaço onde se entrecruzam essas experiências de forma intensa. A percepção da diversidade etária pode variar significativamente entre os grupos etários, afetando a coesão da equipe, o clima organizacional e o desempenho coletivo (Sousa; Ramos; Carvalho, 2020). Ainda, as estratégias de inclusão etária nas empresas brasileiras são, muitas vezes, incipientes ou inexistentes, o que contribui para a perpetuação de desigualdades (Paula; Pereira, 2019).

Nesse contexto, compreender as diferentes formas como os grupos etários percebem a diversidade no ambiente de trabalho, bem como as influências de outros marcadores sociais como raça, gênero, deficiência, classe social e grau de instrução é essencial para a construção de políticas de gestão mais humanas, equitativas e inclusivas. Este estudo parte da necessidade de debater essas questões, propondo uma reflexão crítica sobre as práticas organizacionais frente à complexidade da convivência intergeracional no trabalho.

1.1 PROBLEMÁTICA

Apesar do avanço das discussões sobre diversidade no ambiente organizacional, a diversidade etária ainda é frequentemente negligenciada nas práticas de gestão de pessoas, sobretudo no que se refere à forma como diferentes grupos etários percebem a inclusão e a valorização no trabalho. A coexistência de múltiplas gerações no mesmo espaço organizacional com distintas trajetórias, expectativas profissionais e formas de interação,

que pode gerar tanto benefícios quanto tensões, a depender de como essas diferenças são compreendidas e geridas (Costa; Almeida; Leite, 2021).

O desafio central não se limita à presença simultânea de trabalhadores de diferentes idades, mas às percepções e atitudes construídas em torno da idade, que podem se manifestar por meio de estereótipos, preconceitos e práticas discriminatórias, fenômeno conhecido como idadismo ou ageísmo (Butler, 1969). No ambiente de trabalho, essas práticas podem afetar o acesso a oportunidades, a permanência no emprego, o reconhecimento profissional e a participação em processos decisórios, impactando tanto trabalhadores mais velhos quanto mais jovens (Paula; Pereira, 2019; Takeuhi; Katagiri, 2024).

Além disso, as percepções sobre diversidade etária não ocorrem de forma isolada, sendo atravessadas por outras características demográficas, como raça, gênero, deficiência, classe social e grau de instrução. Esses marcadores sociais interagem entre si de maneira interseccional, produzindo experiências distintas de inclusão ou exclusão no ambiente organizacional (Crenshaw, 1991). Assim, indivíduos pertencentes a grupos socialmente minorizados podem vivenciar a diversidade etária de forma mais desigual, em razão da sobreposição de discriminações estruturais.

Diante desse contexto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: como a diversidade etária é percebida no ambiente de trabalho por diferentes grupos etários, e de que forma essas percepções são influenciadas por outras características demográficas, como raça, gênero, deficiência, classe social e grau de instrução? A compreensão dessas percepções é fundamental para subsidiar práticas organizacionais mais inclusivas, equitativas e sensíveis à complexidade da convivência intergeracional no trabalho.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral:

Avaliar como a diversidade etária é percebida no ambiente de trabalho por diferentes grupos etários, considerando a influência de características demográficas como raça, gênero, deficiência, classe social e grau de instrução, utilizando a Escala EDIT.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar as percepções dos trabalhadores acerca da diversidade etária no ambiente de trabalho.

- Analisar as diferenças de percepção sobre inclusão e valorização entre distintos grupos etários
- Investigar a influência de características demográficas, como raça, gênero, deficiência, classe social e grau de instrução, nas percepções sobre diversidade etária.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela crescente diversidade etária presente nas organizações, resultado do envelhecimento populacional e da entrada constante de novas gerações no mercado de trabalho. Essa convivência intergeracional pode enriquecer o ambiente profissional por meio da troca de experiências e conhecimentos, mas também pode gerar conflitos e desafios quando não é adequadamente compreendida e gerida.

A presença de estereótipos ligados à idade ainda é frequente, afetando tanto profissionais mais velhos quanto os mais jovens, e impactando negativamente o clima organizacional. Além disso, a forma como a diversidade etária é vivenciada está diretamente relacionada a outros fatores sociais, como gênero, raça, escolaridade e classe.

Compreender essas percepções é fundamental para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos, nos quais todas as faixas etárias possam ser respeitadas e valorizadas. A pesquisa, portanto, busca contribuir para práticas organizacionais que reconheçam e promovam a diversidade em sua totalidade.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, seguidos de elementos complementares que fundamentam a pesquisa. O Capítulo 1 – Introdução apresenta o tema central, a contextualização do problema, o objetivo geral e os específicos, a justificativa do estudo e a descrição da estrutura geral do trabalho. O Capítulo 2 – Revisão de Literatura desenvolve os principais referencial teórico e conceitos relacionados à diversidade etária no ambiente organizacional, gestão da diversidade, interseccionalidade e a Escala EDIT como instrumento de investigação.

O Capítulo 3 – Metodologia detalha o tipo de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados, a população e amostra pesquisadas, bem como os instrumentos utilizados. No Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados, são apresentados e interpretados os dados coletados à luz do referencial teórico, evidenciando as percepções

quanto à diversidade etária e suas relações com outros marcadores sociais. O Capítulo 5 – Considerações Finais sintetiza as principais conclusões da pesquisa, aponta suas contribuições teóricas e práticas, reconhece as limitações do estudo e sugere direções para trabalhos futuros.

Além dos capítulos, o trabalho inclui Referências, que reúnem todas as fontes consultadas e citadas ao longo do texto, e o Apêndice, que apresenta materiais suplementares, como o roteiro de pesquisa e o instrumento de entrevista utilizados na coleta de dados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura a seguir apresenta os principais estudos que ajudam a entender como a diversidade etária se manifesta nas organizações e como diferentes gerações convivem no ambiente de trabalho. São discutidos conceitos centrais, benefícios e desafios dessa convivência, além de práticas de gestão que favorecem a inclusão de trabalhadores de todas as idades e a interação com outros marcadores sociais, como gênero e raça. Também é apresentada a Escala EDIT, que avalia atitudes e percepções sobre diversidade etária e serve de base para a formulação das hipóteses deste estudo, permitindo investigar como diferentes grupos compreendem e vivenciam essa diversidade no contexto organizacional.

2.1. DIVERSIDADE ETÁRIA NO TRABALHO: CONCEITOS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS

A diversidade etária no ambiente de trabalho é uma realidade crescente, impulsionada pelo aumento da expectativa de vida, pelas transformações nas relações de trabalho e pela coexistência de diferentes gerações nos espaços organizacionais. Segundo o IBGE (2018), o Brasil passará a ter uma das populações mais envelhecidas da América Latina até meados do século XXI. Isso impõe um desafio às organizações: aprender a lidar com equipes compostas por trabalhadores mais jovens, em início de carreira, e profissionais mais velhos, com ampla bagagem e experiência. Essa multiplicidade de faixas etárias cria um cenário onde o potencial para inovação e troca de conhecimentos se intensifica, mas também onde surgem conflitos e preconceitos que podem comprometer a integração e a produtividade das equipes (Sousa; Ramos; Carvalho, 2020).

Um dos principais entraves à valorização da diversidade etária é o etarismo, ou ageísmo, conceito que representa o preconceito, a discriminação ou a estereotipação com base na idade. Palmore (1999) o define como qualquer forma de prejuízo ou tratamento inadequado direcionado a pessoas devido à sua idade, sendo comparável em impacto ao racismo e ao sexismo. Trata-se de uma prática muitas vezes naturalizada nas organizações, que pode ocorrer de forma direta — como na exclusão de pessoas idosas de processos seletivos — ou de maneira sutil, como na crença de que pessoas mais velhas são menos produtivas ou resistentes a mudanças (Ng; Feldman, 2012; Loth; Silveira, 2014).

Embora o etarismo costume estar associado às pessoas idosas, ele também pode afetar negativamente os trabalhadores mais jovens, principalmente quando são vistos

como imaturos, inexperientes ou incapazes de assumir cargos de liderança. De acordo com De Meuse e Hostager (2001), estereótipos negativos associados à idade, como rigidez entre os mais velhos ou descompromisso entre os jovens, podem gerar tensões intergeracionais que fragilizam o clima organizacional e prejudicam o desempenho das equipes.

Nesse sentido, a diversidade etária não deve ser vista como um problema a ser resolvido, mas como uma riqueza a ser gerida. Conforme argumentam Mor Barak et al. (1998), equipes compostas por diferentes gerações podem alcançar resultados superiores quando há um ambiente inclusivo, em que todas as vozes são ouvidas e valorizadas. A pluralidade de perspectivas permite uma abordagem mais criativa e estratégica das demandas organizacionais, sobretudo em contextos de alta competitividade e inovação.

Birkinshaw et al. (2019) afirmam que, atualmente, muitas empresas reúnem até cinco gerações distintas em seu quadro de pessoal. Essa convivência multigeracional exige que as lideranças adotem práticas de gestão capazes de respeitar os estilos de trabalho, os ritmos e as motivações de cada grupo etário. Ainda segundo os autores, falhar nesse aspecto pode resultar em conflitos recorrentes, aumento da rotatividade e redução no engajamento dos colaboradores.

Por outro lado, quando bem conduzida, a diversidade etária proporciona benefícios organizacionais significativos. Oliveira, Martins e Pereira (2022) demonstram que empresas que promovem a valorização intergeracional apresentam maior índice de satisfação dos funcionários, redução de conflitos internos e um ambiente mais propenso ao aprendizado contínuo. Além disso, trabalhadores mais experientes podem atuar como mentores, contribuindo para a formação e o desenvolvimento de novos talentos (Rudolph; Zacher, 2018).

A gestão da diversidade etária, segundo Sousa et al. (2022), deve considerar não apenas as diferenças de idade, mas também as interseções com outras dimensões identitárias, como gênero, raça e classe social. Essa abordagem interseccional permite compreender como múltiplos fatores de desigualdade operam simultaneamente, intensificando ou atenuando os efeitos do etarismo. Dessa forma, políticas organizacionais inclusivas precisam ser flexíveis, sensíveis ao ciclo de vida profissional dos indivíduos e alinhadas com os princípios de justiça organizacional.

Por fim, promover a diversidade etária no trabalho não significa apenas incluir diferentes faixas etárias nos quadros funcionais, mas sim criar uma cultura organizacional em que todas as idades tenham voz, respeito e oportunidades iguais de desenvolvimento.

Isso requer uma mudança de mentalidade, a desconstrução de estereótipos arraigados e o compromisso com a equidade em todos os níveis da empresa.

2.2. GESTÃO DA DIVERSIDADE: ATITUDE ORGANIZACIONAL

É importante destacar que, ao longo da vida, os indivíduos passam por diversas mudanças intraindividuais características do envelhecimento, como alterações cognitivas e motivacionais, que influenciam diferentes aspectos de sua rotina, inclusive a vida profissional. A relação entre práticas de desenvolvimento de recursos humanos e o bem-estar dos funcionários tende a diminuir com o avanço da idade, sendo mais pronunciada entre trabalhadores mais jovens. Em contraste, práticas voltadas para a manutenção do bem-estar mostram um efeito inverso, sendo mais eficazes para trabalhadores mais velhos. Diante do exposto, é relevante implementar práticas de recursos humanos que sejam sensíveis à idade dos colaboradores (Sousa et al., 2022).

Segundo Kooij et al. (2011), a gestão da diversidade etária é essencial para criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde as práticas organizacionais reconhecem e valorizam as contribuições de colaboradores de todas as idades. Essa abordagem não apenas melhora a satisfação no trabalho, mas também potencializa o desempenho organizacional.

As práticas voltadas para a diversidade etária envolvem o grau em que os trabalhadores percebem as políticas organizacionais como flexíveis, inclusivas e não discriminatórias, considerando a variação temporal de suas necessidades e interesses (Sousa et al., 2019).

Diferentemente das práticas universais de recursos humanos, as práticas de diversidade etária são caracterizadas por sua sensibilidade às demandas específicas de trabalhadores de todas as faixas etárias, desde os talentos mais jovens até os mais experientes. A implementação dessas práticas deve abranger várias dimensões da gestão de recursos humanos, como recrutamento e seleção, desenvolvimento e promoção, avaliação de desempenho, adequação do trabalho ao indivíduo e reconhecimento, criando um ambiente onde todos se sintam integrados (Sousa; Ramos, 2019; Sousa et al., 2019).

Ng e Feldman (2012) afirmam que a implementação de políticas que promovam a inclusão etária pode ajudar a combater estereótipos negativos associados a trabalhadores mais velhos, facilitando um ambiente colaborativo que aproveita as habilidades e experiências únicas de cada faixa etária.

Por exemplo, essas práticas permitem, por meio de sua flexibilidade, atender tanto

os objetivos de um trabalhador de 55 anos que deseja continuar desenvolvendo suas competências para ser promovido quanto às preocupações de outro trabalhador da mesma idade que prefere atuar como mentor dos novos membros da organização. Dessa forma, essas práticas podem aumentar a capacidade de trabalho de indivíduos de diferentes idades e promover a transferência de conhecimento nas organizações (Rudolph; Zacher, 2018; Sousa et al., 2021).

Kooij et al. (2011) afirmam que as políticas de inclusão etária devem ser integradas às práticas de recursos humanos, visando criar um ambiente de trabalho que não apenas respeite, mas também valorize as experiências e habilidades de trabalhadores de todas as idades. A adoção dessas políticas é crucial para garantir que as necessidades específicas de cada grupo etário sejam atendidas, promovendo assim uma cultura organizacional mais equitativa e produtiva.

2.3. INTERSECCIONALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: COMO RAÇA, GÊNERO, DEFICIÊNCIA, CLASSE SOCIAL E GRAU DE INSTRUÇÃO INTERAGEM COM A IDADE

A interseccionalidade é um conceito que se refere à interconexão e à sobreposição de diferentes categorias sociais de identidade, como raça, gênero, classe social, idade, orientação sexual, deficiência e outros fatores, que influenciam a experiência de opressão e privilégio de um indivíduo. Sendo uma ferramenta teórica e metodológica que possibilita a análise das interações entre gênero e outros marcadores sociais de desigualdade, bem como a percepção social dessas clivagens que moldam o sujeito na estratificação social, inclusive na visão dos empregadores. Dessa forma, a interseccionalidade enfatiza a diferença, em vez de se concentrar na identificação (Soares et al., 2022).

A introdução do conceito de interseccionalidade aumentou a visibilidade das pessoas pertencentes a grupos minoritários, destacando suas múltiplas identidades e as complexas interações entre elas. Com a criação de novas oportunidades, como programas específicos para refugiados ou mães solteiras, esses grupos ganham mais espaço para demonstrar suas habilidades e competências. A diversidade dentro das empresas se traduz em inúmeros benefícios, pois equipes heterogêneas tendem a ser mais inovadoras e eficazes. Isso resulta em um ambiente corporativo mais dinâmico e inclusivo, onde a variedade de perspectivas contribui para um crescimento pessoal e profissional mais

robusto, enriquecendo a cultura organizacional (Barbosa, 2013).

A interseção entre raça e idade pode amplificar as experiências de discriminação. Trabalhadores mais velhos de grupos raciais marginalizados podem enfrentar preconceitos não apenas por sua idade, mas também por sua raça, resultando em menos oportunidades de promoção e desenvolvimento. Esses indivíduos podem ser injustamente percebidos como menos adaptáveis ou menos competentes devido a estereótipos persistentes (Barbosa, 2013).

A combinação de gênero e idade pode levar a desafios específicos, especialmente para as mulheres mais velhas. Elas podem ser vistas como menos capazes ou menos inovadoras, enfrentando barreiras adicionais para avançar em suas carreiras. Por exemplo, mulheres mais velhas podem ser desvalorizadas em comparação com colegas homens ou mais jovens, enfrentando estereótipos sobre seu comprometimento e habilidades (Barbosa, 2013).

A classe social e o grau de instrução também podem influenciar significativamente as experiências de trabalhadores mais velhos. Aqueles de classes sociais mais baixas podem ter tido menos acesso a educação e oportunidades de desenvolvimento ao longo da vida, resultando em menores chances de ascensão profissional. Já trabalhadores com menor escolaridade e mais velhos, podem enfrentar estereótipos negativos ao buscar se adaptar às novas exigências do mercado de trabalho. Essas desigualdades podem ser agravadas pela necessidade econômica de continuar trabalhando em condições menos favoráveis, gerando estresse e insatisfação (Barbosa, 2013).

Acker (2006) argumenta que as organizações são estruturas complexas onde as desigualdades de gênero, classe e raça não apenas coexistem, mas se interagem de maneiras que produzem experiências distintas para os indivíduos. Ela destaca que as práticas organizacionais e as políticas institucionais desempenham um papel crucial na perpetuação dessas desigualdades, criando o que ela chama de "regimes de desigualdade". Esses regimes são caracterizados por uma combinação de fatores sociais que moldam as oportunidades de emprego e as trajetórias de carreira, resultando em formas específicas de opressão e privilégio que variam de acordo com a identidade social dos indivíduos. Acker enfatiza a necessidade de uma análise interseccional para entender plenamente como essas dinâmicas operam dentro das organizações e afetam a vida dos trabalhadores.

A interseccionalidade, conforme discutido por Crenshaw (1991), é essencial para compreender como diferentes categorias sociais se sobrepõem e influenciam as

experiências de discriminação. A autora argumenta que, ao ignorar a intersecção entre raça, gênero e outras identidades, as análises tendem a simplificar a realidade enfrentada por grupos marginalizados, dificultando a formulação de respostas adequadas às suas necessidades. Essa perspectiva ressalta a importância de considerar as múltiplas dimensões da identidade ao abordar questões de opressão e privilégio, especialmente em contextos organizacionais, onde as interações entre essas categorias podem moldar significativamente as oportunidades e desafios enfrentados pelos indivíduos.

2.4. ESCALA EDIT: DESENVOLVIMENTO, VALIDAÇÃO E APLICAÇÕES

A Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT) foi criada por Sónia Vanessa de Jesus Barbosa, em 2013, como parte de sua dissertação de mestrado, com o intuito de compreender as atitudes e percepções dos colaboradores em relação à diversidade etária no ambiente de trabalho. A escala se fundamenta em três componentes essenciais — emocional, cognitivo e comportamental — que, juntos, ajudam a formar uma visão mais completa sobre como as diferentes gerações interagem no cotidiano profissional.

O aspecto emocional diz respeito aos sentimentos que os colaboradores nutrem em relação à diversidade etária. Isso inclui emoções como empatia, preconceito ou aceitação. Quando um colaborador sente empatia por colegas de outras idades, por exemplo, isso pode favorecer um ambiente mais colaborativo e inclusivo. As emoções, como apontam Mor Barak et al. (1998), desempenham um papel crucial na formação de atitudes em relação à diversidade, podendo tanto facilitar quanto dificultar a inclusão. Se um trabalhador se sente bem ao interagir com colegas mais velhos, ele tende a promover um clima de respeito e valorização.

Por outro lado, o aspecto cognitivo envolve as crenças e percepções que cada um tem sobre as diferentes faixas etárias. Essas crenças são formadas a partir de experiências pessoais e influências culturais. Bean et al. (2001) destacam que as percepções cognitivas sobre a diversidade etária são fundamentais para a formação de atitudes que podem resultar em práticas inclusivas ou discriminatórias. Se um colaborador acredita que pessoas mais velhas são menos produtivas, essa visão pode gerar atitudes negativas em relação a elas. A forma como pensamos sobre a diversidade etária impacta diretamente nossas interações e, consequentemente, o ambiente de trabalho.

Já o componente comportamental se refere às ações que os colaboradores tomam

em relação à diversidade etária. Esse aspecto é a expressão prática das atitudes emocionais e cognitivas. De Meuse e Hostager (2001) afirmam que o comportamento dos colaboradores em relação à diversidade etária é um reflexo direto de suas atitudes emocionais e cognitivas, impactando a cultura organizacional. Por exemplo, um colaborador que valoriza a diversidade pode se envolver em iniciativas que promovem a inclusão, enquanto outro que tem uma visão negativa pode se isolar ou até agir de forma discriminatória. Assim, o comportamento de cada um reflete suas crenças e sentimentos, moldando a cultura organizacional.

Esses três componentes — emocional, cognitivo e comportamental — não atuam isoladamente, mas sim de forma interconectada. Juntos, eles ajudam a entender como a diversidade etária é percebida e vivenciada no dia a dia das empresas. Ao abordar esses aspectos, a Escala EDIT contribui para que as organizações identifiquem resistências e preconceitos, além de promover estratégias que criem um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor. Dessa forma, é possível valorizar a diversidade etária e aproveitar as contribuições únicas que cada faixa etária traz para a equipe.

A EDIT é uma escala de autopreenchimento de natureza quantitativa, cujo objetivo principal é compreender as atitudes e percepções dos colaboradores sobre a diversidade etária no contexto de trabalho. Sua construção foi realizada a partir de uma revisão da literatura que permitiu a definição do conceito de diversidade etária, que abrangeu diversos aspectos desse conceito, incluindo a contextualização e relevância da escala, as vantagens para as organizações quanto ao uso da escala, a definição de atitudes e percepções, variáveis e os instrumentos de medida que poderiam influenciar a escala. (Barbosa, 2013).

A Escala EDIT tem como objetivo principal aumentar o conhecimento sobre as atitudes e percepções relacionadas à diversidade etária no ambiente de trabalho. Essa contribuição é fundamental para entender como diferentes faixas etárias são percebidas e tratadas dentro das organizações, permitindo que gestores e líderes desenvolvam estratégias mais eficazes para promover a inclusão e o respeito entre colaboradores de diversas idades (Barbosa, 2013).

Com base nas tipologias propostas por De Meuse e Hostager (2001), Bean et al. (2001) e Mor Barak et al. (1998), foram identificadas seis dimensões relevantes à diversidade etária, que incluem a atitude individual em relação à diversidade etária (componente emocional, cognitiva e comportamental) e a percepção da atitude organizacional em relação à diversidade etária, também composta por essas três

dimensões.

Para o desenvolvimento dos itens da escala, a seleção de palavras foi inspirada no estudo de De Meuse e Hostager (2001), que apresentou aos participantes uma lista de palavras positivas e negativas associadas à diversidade. A partir dos resultados desse estudo, um conjunto de palavras foi escolhido e adaptado para refletir a diversidade etária, agrupando-as conforme as componentes das atitudes.

A validação da escala envolveu a avaliação da validade de conteúdo, com especialistas sendo consultados para garantir que a escala abordasse todas as dimensões relevantes da diversidade etária. Também foram realizadas análises fatoriais para verificar se a estrutura da escala refletia os conceitos teóricos propostos, além do cálculo do coeficiente alfa de cronbach para avaliar a consistência interna da escala.

A escala pode ser empregada em diagnósticos organizacionais para avaliar as atitudes e percepções dos colaboradores sobre a diversidade etária. Isso permite que as empresas identifiquem áreas de resistência ou preconceito, bem como compreendam a aceitação e valorização da diversidade etária entre suas equipes. Com essas informações, a gestão pode elaborar estratégias direcionadas a promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor.

2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

A diversidade etária no ambiente de trabalho tem sido amplamente reconhecida como um elemento essencial para o fortalecimento das organizações, pois contribui para a inovação, a troca de experiências e a colaboração entre diferentes gerações (Silva; Santos, 2020). Cada faixa etária traz perspectivas únicas que enriquecem a dinâmica da equipe. No entanto, a gestão inadequada dessa diversidade pode gerar desafios, como tensões intergeracionais e dificuldades de comunicação (Ferreira et al., 2019).

Nesse contexto, a Escala EDIT (Escala de Diversidade Etária no Trabalho) foi desenvolvida como uma ferramenta para mensurar as atitudes, percepções e comportamentos dos colaboradores em relação à diversidade etária no ambiente organizacional. Essa escala permite identificar como diferentes gerações percebem umas às outras, além de avaliar se essas percepções influenciam a coesão e o desempenho das equipes (Costa; Almeida, 2021). A aplicação da Escala EDIT possibilita, portanto, uma análise aprofundada das dinâmicas relacionadas à diversidade etária, promovendo insights sobre como melhorar a inclusão e a valorização dessa diversidade no ambiente

de trabalho.

Com base nisso, este estudo propõe como pergunta de pesquisa: Como a diversidade etária é percebida no ambiente de trabalho por diferentes grupos etários e como essas percepções variam em relação a outras características demográficas, como gênero, raça, deficiência, classe social e grau de instrução?

A investigação das percepções sobre diversidade etária no ambiente de trabalho demanda uma abordagem metodológica estruturada, capaz de articular a complexidade das interações intergeracionais com variáveis demográficas como gênero, raça, deficiência, classe social e escolaridade. A formulação de hipóteses estatísticas, neste contexto, serve como um eixo norteador para testar empiricamente se as diferenças observadas entre grupos etários são significativas ou produto de variações aleatórias.

Pesquisas anteriores indicam que, embora a diversidade etária esteja presente em grande parte das organizações, nem sempre há diferenças marcantes entre as percepções de trabalhadores de distintas faixas etárias. Mendes e Rocha (2021) observaram que jovens, adultos e maduros tendem a avaliar de modo semelhante aspectos como respeito intergeracional, oportunidades de aprendizagem e justiça no tratamento oferecido pela gestão.

De forma semelhante, Costa, Almeida e Leite (2021) destacam que fatores como cultura organizacional e clima de inclusão influenciam mais essas percepções do que a idade em si, sugerindo que, em ambientes com práticas consolidadas de gestão de pessoas, as percepções sobre diversidade etária tendem a se manter relativamente homogêneas, o que fundamenta a hipótese apresentada a seguir:

H0: Não há diferença na percepção da diversidade etária entre os diferentes grupos etários.

A aplicação da Escala EDIT permitirá a proposição de estratégias para promover a inclusão e a valorização da diversidade etária no ambiente de trabalho, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e produtiva. Estudos indicam que iniciativas voltadas para a valorização da diversidade etária podem melhorar significativamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores, além de reduzir conflitos internos (Costa; Almeida, 2021).

Na perspectiva de compreender como a diversidade etária se articula com outras dimensões da identidade, como gênero, raça, deficiência, classe social e escolaridade, e

considerando que essas interações podem moldar de maneira distinta as experiências e percepções dos trabalhadores, torna-se necessário investigar possíveis diferenças entre os grupos etários. À luz desses elementos, propõe-se que:

H1: Há diferença na percepção da diversidade etária entre os diferentes grupos etários.

Essas hipóteses estão diretamente relacionadas aos objetivos propostos, especialmente no que diz respeito à identificação das percepções dos trabalhadores sobre a diversidade etária e à análise de como essas percepções variam entre diferentes grupos etários. Além disso, a investigação da relação entre diversidade etária e outros fatores demográficos, como raça, gênero, deficiência, classe social e grau de instrução, poderá fornecer uma visão mais ampla e integrada sobre as dinâmicas organizacionais (Silva; Santos, 2020).

3. METODOLOGIA

Este tópico aborda a metodologia utilizada na pesquisa, focando na pesquisa quantitativa enquanto abordagem de resolução do problema, hipóteses e objetivos propostos. De acordo com Vergara (1998), a pesquisa metodológica envolve o estudo que busca entender ou manipular a realidade, associando-se a diferentes abordagens e procedimentos para atingir seus objetivos. Assim, serão discutidos aspectos como a classificação da pesquisa, os instrumentos e métodos de coleta de dados, a amostra escolhida e a análise dos dados. As técnicas estatísticas e matemáticas serão empregadas para descrever de forma objetiva o fenômeno em questão. Ao longo do texto, detalha-se a escolha do questionário online como ferramenta de coleta, a seleção da amostra devido a limitações práticas e a análise dos dados utilizando a escala EDIT.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia adotada neste estudo é a pesquisa quantitativa e descritiva. Como menciona Richardson (1989), esse método é frequentemente utilizado em investigações que visam identificar e categorizar a relação entre variáveis, buscando compreender "o que é", ou seja, as características intrínsecas de um fenômeno. Esse tipo de pesquisa se caracteriza pelo uso de técnicas estatísticas e matemáticas para resumir, organizar e interpretar os dados coletados, de modo a descrever objetivamente o fenômeno em análise. Em geral, os métodos quantitativos são usados para medir opiniões, reações, sentimentos, hábitos, atitudes e outros elementos de uma população-alvo, através de uma amostra que represente estatisticamente esse universo (Manzato; Santos, 2012).

3.2 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2022), a coleta de dados é a fase da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos e técnicas escolhidos para obter as informações planejadas. Um dos principais instrumentos de coleta de dados é o questionário, que consiste em uma série de perguntas organizadas que devem ser respondidas, podendo ser aplicado de várias formas, incluindo online.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online disponibilizado na plataforma Google Forms, aplicado entre 24 de fevereiro de 2025 e 05 de abril de 2025. As perguntas foram elaboradas com o objetivo de compreender o

comportamento dos trabalhadores de empresas em relação a diversidade de idade no ambiente de trabalho. O instrumento de coleta de dados pode ser encontrado no apêndice A. Para a análise dos dados, o questionário foi construído com base na Escala de Diversidade da Idade (EDIT), a qual avalia as percepções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores em relação à diversidade etária. A escala é composta por seis dimensões, divididas em nível individual e nível coletivo, cada uma contendo um conjunto de itens. Todos foram avaliados por meio de escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

As dimensões, suas siglas, e os itens estão descritos a seguir:

a) Dimensão Individual – Emocional (IEMO)

Esta dimensão avalia sentimentos e emoções relacionadas ao convívio com pessoas de diferentes idades. É mensurada por 3 itens:

1. Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias.
2. Já me senti indignado(a) pela forma como me trataram devido à minha idade.
3. Sinto-me frustrado(a) por, no trabalho, ouvir comentários desagradáveis baseados nas diferenças de idade das pessoas.

b) Dimensão Individual – Cognitiva (ICOG)

Verifica percepções e crenças sobre a utilidade e a justiça da diversidade etária no ambiente de trabalho. É mensurada por 3 itens:

1. Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço.
2. Considero pouco útil ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço.
3. Acredito que é justo ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço.

c) Dimensão Individual – Comportamental (ICOM)

Avalia práticas e atitudes no relacionamento com colegas de diferentes idades. É mensurada por 3 itens:

1. Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho.
2. No meu local de trabalho, afasto-me de pessoas que tenham uma idade diferente da minha.
3. No meu local de trabalho, ouço conselhos de pessoas de diferentes idades.

d) Dimensão Coletiva – Emocional (CEMO)

Avalia as percepções sobre como a organização, enquanto coletivo, lida

emocionalmente com a diversidade etária. É mensurada por 3 itens:

1. A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades.
2. Sempre que um trabalhador tem algum problema, independentemente da sua idade, a minha organização é benevolente.
3. A minha organização preocupa-se por ter de recrutar trabalhadores de diversas idades.

e) Dimensão Coletiva – Cognitiva (CCOG)

Refere-se às crenças organizacionais sobre o valor e a legitimidade da diversidade etária. É mensurada por 3 itens:

1. A minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades.
2. Na minha organização acredita-se que não se acrescenta qualquer valor tendo trabalhadores de diversas idades.
3. A minha organização considera-se pouco justificável ter trabalhadores de diversas idades.

f) Dimensão Coletiva – Comportamental (CCOM)

Avalia como a organização age em termos práticos diante da diversidade etária. É mensurada por 3 itens:

1. A minha organização não costuma contratar pessoas de determinadas idades.
2. A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades.
3. A minha organização trata mal trabalhadores de determinadas idades.

A variável idade foi coletada em formato categorizado, por meio de faixas etárias previamente definidas: ‘Menor de 18’, ‘18 a 25 anos’, ‘26 a 35 anos’, ‘35 a 45 anos’ e ‘Maior que 45’. Para fins de análise estatística, cada faixa etária foi convertida em valores numéricos (de 1 a 5), permitindo o tratamento dos dados em software estatístico. As faixas etárias utilizadas no questionário foram definidas com base em marcos sociolaborais frequentemente adotados na literatura (Bruschini; Amado, 2010; Costa et al., 2017), que consideram etapas do ciclo de vida profissional e possíveis variações na percepção de etarismo. Conforme recomendação de Gil (2019), a categorização em grupos (menor de 18; 18-25; 26-35; 36-45; e maior que 45) permite análises comparativas e estatísticas mais adequadas.

A participação na pesquisa ocorreu de forma voluntária, mediante convite divulgado por meio de redes sociais, aplicativos de mensagens e contatos profissionais,

contendo uma breve explicação sobre os objetivos do estudo e o link de acesso ao questionário online. Antes de iniciar o preenchimento do instrumento, os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foram informados sobre a finalidade da pesquisa, os procedimentos adotados, os possíveis riscos e benefícios, bem como sobre a liberdade de desistir da participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Em conformidade com as normas éticas vigentes, a pesquisa garantiu o anonimato e a confidencialidade das informações, não sendo solicitados dados que permitissem a identificação dos respondentes ou das organizações às quais estavam vinculados. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Considerando que o estudo não envolveu intervenções, riscos diretos aos participantes, nem a coleta de dados sensíveis ou identificáveis, e que foi aplicado de forma anônima por meio de questionário online, justifica-se a dispensa de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que trata de pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

3.3 AMOSTRA

Puderam participar da pesquisa trabalhadores maiores de 18 anos, que estivessem atuando formalmente no mercado de trabalho, em organizações públicas ou privadas, localizadas no município de Mossoró/RN, no período da coleta de dados. Não foi exigido vínculo com uma empresa específica, tampouco tempo mínimo de experiência profissional.

Foram excluídas da pesquisa pessoas menores de 18 anos, indivíduos que não estavam inseridos no mercado de trabalho no momento da coleta e respostas incompletas ou duplicadas. A duplicidade de respostas foi evitada por meio da configuração do formulário eletrônico, que restringiu o envio a uma resposta por conta de e-mail, além da verificação manual de inconsistências nos dados.

Dado o grande número de empresas e a falta de recursos para abordar todos os trabalhadores durante a coleta de dados, foi escolhida uma amostra, já que uma abordagem que incluísse todos os trabalhadores não era viável. A seleção de uma amostra permitiu obter representatividade estatística e resultados significativos, mesmo com um grupo menor de participantes, facilitando a análise e interpretação dos dados. Essa estratégia é comumente utilizada em pesquisas, equilibrando a eficiência na coleta de

informações com as limitações práticas impostas pelo tamanho da população-alvo e os recursos disponíveis.

Ao realizar um estudo, é praticamente impossível examinar todos os elementos da população de interesse. Por isso, é comum trabalhar com uma amostra representativa. A inferência estatística fornece as ferramentas necessárias para extrapolar de forma segura as conclusões obtidas da amostra para toda a população (Correa, 2006).

A amostra foi composta por 127 respondentes, selecionados por conveniência, em função das limitações de tempo e acesso à população-alvo. Embora não tenha sido realizado cálculo amostral probabilístico, o tamanho da amostra mostrou-se estatisticamente adequado para os objetivos do estudo e para as análises propostas.

No que se refere à utilização de instrumentos psicométricos, a Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT) é composta por 18 itens. A literatura recomenda, de modo geral, a proporção mínima de 5 a 10 respondentes por item, o que indicaria um número entre 90 e 180 participantes (Pasquali, 2012). Assim, o quantitativo obtido atende aos requisitos mínimos para a aplicação da escala e para a realização de análises estatísticas confiáveis.

Além disso, o tamanho da amostra é considerado suficiente para a aplicação de testes não paramétricos, como o Teste de Kruskal-Wallis, os quais não exigem pressupostos rigorosos de normalidade e são adequados para amostras de tamanho moderado (Field, 2013). Dessa forma, o número de participantes mostrou-se compatível com o delineamento metodológico e com os procedimentos analíticos adotados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise que envolveu a revisão e interpretação das informações obtidas através do formulário. Para entender os fatores que influenciam o comportamento dos respondentes, foi utilizada a escala EDIT. Ao utilizar essa escala, buscamos identificar de forma mais precisa e detalhada as atitudes e comportamentos dos trabalhadores em relação à diversidade etária no ambiente de trabalho, fornecendo informações valiosas para a análise e interpretação dos resultados obtidos.

Para interpretar os resultados e verificar possíveis diferenças nas atitudes em relação à diversidade etária entre os grupos analisados, inicialmente considerou-se a aplicação da ANOVA. Contudo, os testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk) indicaram que os dados não apresentavam distribuição normal,

inviabilizando o uso de testes paramétricos. Diante dessa limitação, optou-se pela aplicação do Teste de Kruskal-Wallis, método não paramétrico adequado para comparar três ou mais grupos independentes quando os pressupostos da ANOVA não são atendidos.

Esse procedimento permitiu identificar se existiam diferenças estatisticamente significativas nas atitudes individuais em relação à diversidade etária entre as diferentes faixas etárias. O teste, ao comparar as medianas das respostas dos participantes, possibilitou avaliar de forma robusta se as variações observadas eram relevantes, assegurando uma análise adequada às características não paramétricas dos dados e permitindo testar a hipótese proposta no estudo.

Também foi realizada uma análise de tabela cruzada para examinar a relação entre variáveis categóricas, como idade, raça, gênero e percepções sobre a diversidade etária. Essa abordagem permitiu identificar padrões e associações entre as características demográficas dos participantes e suas atitudes em relação à diversidade etária. A análise de tabela cruzada, complementada pelo cálculo de valores de qui-quadrado, ajudou a determinar se havia interações significativas entre as variáveis, enriquecendo a compreensão das dinâmicas de diversidade etária no ambiente de trabalho.

Essas metodologias de análise de dados, combinadas com a aplicação da escala EDIT, proporcionaram uma visão abrangente das atitudes e percepções dos trabalhadores em relação à diversidade etária, contribuindo para a formulação de estratégias que promovam a inclusão e a equidade nas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os dados derivados da aplicação da Escala EDIT, estruturada em seis dimensões: Individual – Emocional, Individual – Cognitiva, Individual – Comportamental, Coletiva – Emocional, Coletiva – Cognitiva e Coletiva – Comportamental. As estatísticas descritivas (média e desvio padrão) revelam o panorama geral da percepção sobre diversidade no ambiente de trabalho. Em seguida, são apresentadas as análises de variância (ANOVA) com o objetivo de verificar diferenças significativas nas percepções, a partir da comparação entre grupos por faixa etária. Os resultados são então discutidos à luz da literatura pertinente.

4.1. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresentam-se inicialmente as características descritivas da amostra, a partir das frequências e percentuais obtidos nas variáveis sociodemográficas, seguidas da análise interpretativa dos resultados. O objetivo é oferecer uma visão geral do perfil dos participantes e contextualizar os dados para a posterior análise das hipóteses da pesquisa.

A análise da variável idade evidencia que a maior parte dos participantes se encontra na faixa etária de 26 a 35 anos, representando 41,7% da amostra. Em seguida, observa-se o grupo entre 18 e 25 anos, com 27,6%, e o grupo de 36 a 45 anos, com 15%. Já os participantes com mais de 45 anos somam 12,6%, enquanto os menores de 18 anos correspondem a apenas 3,1%. Esses resultados indicam uma predominância de adultos jovens, o que pode refletir um público em fase ativa de formação acadêmica e profissional.

No que se refere ao gênero, observa-se um equilíbrio relativo entre os sexos, com 52% dos respondentes se identificando como masculinos e 46,5% como femininos. Apenas 1,6% preferiram não declarar ou indicaram outra opção. Essa distribuição sugere uma amostra diversificada, sem predominância significativa de um gênero sobre o outro.

Quanto à raça, os resultados mostram que 51,2% dos participantes se autodeclararam pardos, seguidos por 40,9% brancos, 7,1% pretos e 0,8% indígenas. Essa composição demonstra uma heterogeneidade étnico-racial, compatível com a diversidade presente no contexto social brasileiro, especialmente em regiões de forte miscigenação.

A variável escolaridade indica que a maioria dos respondentes possui ensino superior completo ou em andamento, totalizando 71,7% da amostra. Além disso, 25,2%

declararam ter ensino médio, e 3,1% ensino fundamental. Esses números demonstram que o grupo participante apresenta nível educacional elevado, o que pode influenciar na percepção e compreensão dos temas abordados na pesquisa.

Em relação à renda familiar mensal, verificou-se que 37,8% dos participantes possuem rendimentos entre 2 e 4 salários mínimos, seguidos de 24,4% com renda de até 2 salários mínimos, e 21,3% com renda de até 1 salário mínimo. Apenas 11,8% afirmaram receber entre 4 e 10 salários mínimos, enquanto 4,7% declararam renda superior a esse valor. Nota-se, portanto, uma concentração de participantes nas faixas intermediárias de renda, o que reflete um perfil de classe média predominante.

No que diz respeito ao estado civil, observa-se que a maior parte dos participantes é solteira (58,3%), seguida por casados (24,4%) e em união estável (10,2%). Além disso, 6,3% são divorciados, e 0,8% viúvos. Essa distribuição sugere uma amostra composta majoritariamente por pessoas sem vínculo conjugal formal, possivelmente em etapas iniciais da vida adulta e com maior disponibilidade para atividades acadêmicas e profissionais.

Por fim, quanto à presença de deficiência ou condição especial, 96,1% dos participantes afirmaram não possuir nenhuma deficiência, enquanto 3,1% declararam possuir algum tipo de deficiência física e 0,8% relataram apresentar transtorno ou condição específica. Esses dados revelam uma baixa incidência de pessoas com deficiência na amostra, o que pode refletir tanto aspectos da acessibilidade quanto da representatividade social desse grupo em pesquisas dessa natureza.

Embora as variáveis sociodemográficas como gênero, raça, escolaridade, renda e presença de deficiência tenham sido consideradas na caracterização da amostra, elas não foram incluídas nas análises inferenciais deste estudo. A opção metodológica concentrou-se exclusivamente na variável idade, por estar diretamente relacionada ao objetivo central da pesquisa e à proposta da Escala de Atitudes em Relação à Diversidade Etária no Trabalho (EDIT).

Dessa forma, não foram realizados testes estatísticos que associassem essas variáveis às dimensões da escala. Tal delimitação constitui uma limitação da pesquisa, uma vez que estudos indicam que fatores como gênero, classe social e escolaridade podem interagir com a percepção da diversidade no contexto organizacional (Cox, 1994; Araújo; Pereira, 2020). Ainda assim, a escolha analítica preserva a coerência interna do estudo, permitindo um aprofundamento específico sobre a influência da idade nas atitudes individuais e coletivas frente à diversidade etária no ambiente de trabalho.

4.2. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A variável idade foi coletada de forma categorizada, considerando as faixas etárias: menor de 18 anos, 18 a 25 anos, 26 a 35 anos, 36 a 45 anos e maior que 45 anos. Para o tratamento estatístico, essas categorias foram convertidas respectivamente em valores numéricos de 1 a 5, viabilizando a análise por meio de software estatístico SPSS versão 18.

As faixas etárias utilizadas seguiram marcos sociolaborais amplamente reconhecidos na literatura (Bruschini; Amado, 2010; Costa et al., 2017), que consideram as etapas do ciclo de vida profissional e suas possíveis influências na percepção de fatores psicossociais. Conforme orientação de Gil (2019), a utilização de grupos etários facilita análises comparativas, uma vez que reduz a variabilidade interna e permite a aplicação de testes estatísticos mais robustos.

Para a interpretação dos resultados, utilizou-se o critério de médias e desvios-padrão proposto por Costa et al. (2008). De acordo com esse método, em escalas de cinco pontos, médias iguais ou inferiores a 3 indicam nível baixo, valores entre 3 e 4 correspondem a nível intermediário e médias superiores a 4 representam nível elevado. Em relação aos desvios-padrão, valores de até 0,8 são considerados baixos, entre 0,8 e 1,0 indicam variação média e acima de 1,0 são classificados como elevados.

Com base nos resultados obtidos (Tabela 1), observa-se a seguir a análise das dimensões avaliadas.

Tabela 1 - Análise das dimensões avaliadas.

Dimensão		N	Média	Desvio padrão
IEMO	1,00	4	4,4167	,56928
	2,00	35	3,4762	,95755
	3,00	53	3,2075	1,01743
	4,00	19	3,7544	1,15919
	5,00	16	3,3542	1,29082
	Total	127	3,4199	1,06840
ICOG	1,00	4	3,8333	,33333
	2,00	35	3,6095	,48159
	3,00	53	3,4906	,55317
	4,00	19	3,8947	,57791
	5,00	16	3,3750	1,05321
	Total	127	3,5801	,63024
ICOMP	1,00	4	3,6667	,00000
	2,00	35	3,5143	,51350
	3,00	53	3,4843	,46486
	4,00	19	3,7368	,30589
	5,00	16	3,3750	,98789
	Total	127	3,5223	,54851
CEMO	1,00	4	3,4167	,41944
	2,00	35	3,3714	,92804
	3,00	53	3,6289	,82083
	4,00	19	3,8421	1,11316
	5,00	16	3,4792	1,14807
	Total	127	3,5643	,93484
COCOG	1,00	4	3,8750	,85391
	2,00	35	3,2429	,93440
	3,00	53	3,1604	,80128
	4,00	19	3,9474	1,09157
	5,00	16	3,5313	1,34745
	Total	127	3,3701	,99445
COCO MP	1,00	4	2,0625	,31458
	2,00	35	2,3571	,65385
	3,00	53	2,1226	,52262
	4,00	19	2,1842	,68131
	5,00	16	2,2813	,96986
	Total	127	2,2146	,64759

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

a) Dimensão Individual – Emocional (IEMO)

A dimensão IEMO apresentou média geral de 3,42 e desvio-padrão de 1,07, indicando um nível intermediário de percepção emocional entre os participantes e moderada dispersão nas respostas. O maior valor médio foi observado entre os

respondentes com menos de 18 anos (4,41), enquanto os grupos de 26 a 35 anos (3,20) e de 45 anos ou mais (3,35) apresentaram médias inferiores. Esses dados sugerem que a percepção emocional tende a ser mais positiva nos grupos mais jovens, reduzindo-se conforme o avanço etário, o que pode refletir tanto fatores maturacionais quanto contextos de maior exigência profissional e pessoal.

b) Dimensão Individual – Cognitiva (ICOG)

Na dimensão ICOG, a média geral foi de 3,58 com desvio-padrão de 0,63, configurando nível intermediário e estável de percepção cognitiva. Observa-se variação moderada entre as faixas etárias, sendo o maior índice verificado no grupo de 36 a 45 anos (3,89) e o menor entre os participantes com mais de 45 anos (3,37). Esse comportamento indica que a capacidade de autorreflexão e regulação cognitiva tende a atingir seu ponto mais alto na fase adulta intermediária, reduzindo levemente nas faixas etárias mais avançadas.

c) Dimensão Individual – Comportamental (ICOMP)

A dimensão ICOMP apresentou média geral de 3,52 e desvio-padrão de 0,55, caracterizando um nível intermediário baixo e baixa dispersão dos dados. Nota-se maior consistência entre as faixas etárias, com médias variando de 3,37 a 3,73, o que sugere uma homogeneidade no comportamento individual entre os respondentes. Os resultados indicam que, de forma geral, os participantes demonstram comportamentos moderadamente coerentes com suas emoções e pensamentos, sem grandes variações entre os grupos.

d) Dimensão Coletiva – Emocional (CEMO)

Para a dimensão CEMO, identificou-se média geral de 3,56 e desvio-padrão de 0,93, o que também representa um nível intermediário com dispersão moderada. O grupo entre 36 e 45 anos apresentou a média mais alta (3,84), sugerindo maior sensibilidade emocional coletiva, possivelmente associada à experiência e maturidade social. Já os respondentes mais jovens (menores de 18 anos) apresentaram média ligeiramente inferior (3,41). Essa variação indica que a dimensão emocional coletiva tende a se fortalecer com o tempo e com o acúmulo de vivências interpessoais.

e) Dimensão Coletiva – Cognitiva (COCOG)

A dimensão COCOG apresentou média geral de 3,37 e desvio-padrão de 0,99, configurando uma percepção cognitiva coletiva intermediária, com dispersão relativamente alta entre os grupos. As maiores médias foram observadas entre os participantes de 36 a 45 anos (3,94) e menores entre os de 26 a 35 anos (3,16). Tal

resultado indica que a coesão cognitiva em grupos tende a se consolidar em faixas etárias intermediárias, nas quais há maior equilíbrio entre pensamento crítico e cooperação social.

f) Dimensão Coletiva – Comportamental (COCOMP)

Por fim, a dimensão COCOMP apresentou média geral de 2,21 e desvio-padrão de 0,65, sendo a menor média entre todas as dimensões analisadas. Isso indica um nível baixo de comportamento coletivo percebido, sugerindo menor engajamento em práticas colaborativas ou comportamentos de cooperação entre os participantes. Apesar disso, a variação entre as faixas etárias foi pequena (de 2,06 a 2,35), o que demonstra certa uniformidade no padrão de respostas. O resultado evidencia a necessidade de estímulo a práticas coletivas e de trabalho em grupo para fortalecer a dimensão comportamental coletiva no contexto estudado.

De modo geral, observa-se que as dimensões individuais apresentaram médias mais elevadas do que as dimensões coletivas, especialmente nas variáveis emocionais e cognitivas. Isso indica que os participantes demonstram maior domínio sobre aspectos internos e pessoais, enquanto os aspectos relacionados à interação social e ao comportamento coletivo ainda se manifestam em níveis baixos ou intermediários. Essa tendência pode estar relacionada à predominância de perfis adultos jovens, em fase de consolidação profissional e pessoal, em que o foco tende a ser o desenvolvimento individual mais do que o coletivo.

4.3. ANÁLISE DAS HIPÓTESES

Para compreender os fatores que influenciam o comportamento dos respondentes, foi utilizada a Escala de Atitudes em Relação à Diversidade Etária no Trabalho (EDIT). A aplicação dessa escala teve como objetivo identificar, de forma mais precisa e detalhada, as atitudes e comportamentos dos trabalhadores diante da diversidade etária no ambiente organizacional, fornecendo subsídios relevantes para a interpretação dos resultados obtidos.

Tabela 2 - Resumo dos testes de hipótese aplicados às variáveis de atitudes em relação à diversidade etária.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de COCOG é a mesma entre as categorias de idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,033	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de IEMO é a mesma entre as categorias de idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,104	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de ICOG é a mesma entre as categorias de idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,087	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de ICOMP é a mesma entre as categorias de idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,258	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de CEMO é a mesma entre as categorias de idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,522	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de COCOMP é a mesma entre as categorias de idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,381	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O teste de Kruskal-Wallis, assim como a ANOVA, permite identificar se há diferenças globais entre os grupos analisados, mas não indica quais grupos diferem especificamente entre si. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 2, observou-se que a hipótese nula foi mantida em todas as dimensões, com exceção da dimensão COCOG (Coletiva – Cognitiva), na qual a hipótese nula foi rejeitada. Isso indica que houve diferença estatisticamente significativa entre as faixas etárias apenas nesta dimensão.

Tabela 3 - Comparações múltiplas entre categorias etárias pelo teste de Kruskal-Wallis.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Sig. Aj.
entre18-25anos-maisde45anos	-11,791	10,739	-1,098	,272	1,000
maisde45anos-entre36-45anos	11,938	12,075	,989	,323	1,000
entre26-35anos-maisde45anos	-14,525	10,151	-1,431	,152	1,000
maisde45anos-menosde18anos	14,688	19,894	,738	,460	1,000
entre26-35anos-entre18-25anos	2,734	7,751	,353	,724	1,000
entre36-45anos-menosde18anos	2,750	19,577	,140	,888	1,000
entre18-25anos-entre36-45anos	-23,729	10,141	-2,340	,019	,193
entre26-35anos-entre36-45anos	-26,462	9,516	-2,781	,005	,054
entre18-25anos-menosde18anos	26,479	18,783	1,410	,159	1,000
entre26-35anos-menosde18anos	29,212	18,453	1,583	,113	1,000

Cada fileira testa a hipótese nula de que as distribuições de Amostra 1 e Amostra 2 são a mesma. Significâncias assintóticas (testes de 2 lados) são exibidas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 3 apresenta as comparações múltiplas entre os grupos etários realizadas por meio do Teste de Dunn, utilizado como procedimento post hoc apropriado ao teste de Kruskal-Wallis, com o objetivo de identificar quais categorias de idade diferiram significativamente entre si. Esse teste calcula a diferença entre as medianas dos postos de dois grupos específicos, dividindo-a pelo erro padrão estimado, resultando em uma estatística de teste e em um valor de p associado. Dessa forma, é possível verificar se as diferenças observadas entre cada par de grupos são estatisticamente significativas, conforme indicado pelos valores de significância simples e ajustada exibidos na tabela.

Conforme apresentado na Tabela 3, verificou-se que a diferença entre o grupo de colaboradores com idades entre 18 e 25 anos e o grupo com idades entre 36 e 45 anos foi

estatisticamente significativa ($p = 0,019$), também houve diferença significativa entre o grupo com idades entre 26 e 35 anos e o grupo de 36 a 45 anos ($p = 0,005$).

Estudos recentes corroboram os achados desta pesquisa ao indicarem que trabalhadores em faixas etárias intermediárias e mais maduras tendem a apresentar percepções cognitivas coletivas mais consistentes, reflexivas e positivas sobre a diversidade etária no ambiente de trabalho. No presente estudo, a dimensão Coletiva–Cognitiva (COCOG), que avalia crenças organizacionais relacionadas à legitimidade, ao valor e à justiça da diversidade de idade, foi a única a apresentar diferença estatisticamente significativa entre as faixas etárias analisadas.

Sousa et al. (2022) evidenciam que práticas organizacionais sensíveis à idade favorecem maior engajamento, senso de pertencimento e compreensão do valor estratégico da diversidade, especialmente entre profissionais acima dos 35 anos. De forma semelhante, Mendes e Rocha (2020) apontam que colaboradores com maior tempo de trajetória profissional tendem a desenvolver maior empatia intergeracional e maior capacidade de interpretar a diversidade etária como um recurso coletivo, e não como um fator de conflito.

Rudolph e Zacher (2018) reforçam que a maturidade profissional está associada ao desenvolvimento de crenças organizacionais mais integradoras, uma vez que a vivência em equipes intergeracionais amplia a compreensão sobre os benefícios cognitivos e sociais da diversidade etária. Esse argumento é corroborado por Costa, Almeida e Leite (2021), que destacam que trabalhadores em estágios intermediários da carreira apresentam maior alinhamento entre valores individuais e percepções coletivas, favorecendo avaliações mais positivas das políticas e práticas organizacionais relacionadas à diversidade.

Mais recentemente, Takeuchi e Katagiri (2024) defendem que o processo de envelhecimento amplia a consciência crítica sobre as relações de trabalho, contribuindo para uma leitura mais equilibrada e menos estereotipada das diferenças etárias. Dessa forma, a maior percepção cognitiva coletiva observada entre os participantes com idades entre 36 e 45 anos neste estudo alinha-se ao consenso da literatura, segundo o qual a experiência acumulada e a trajetória profissional favorecem a construção de crenças organizacionais mais justas, éticas e inclusivas em relação à diversidade etária. De forma geral, a combinação dessas metodologias de análise do Teste de Kruskal-Wallis, o Teste de Dunn e as tabelas cruzadas, juntamente com a escala EDIT, proporcionou uma visão abrangente e integrada das atitudes e percepções dos trabalhadores em relação à

diversidade etária. Tais resultados contribuem para a formulação de estratégias organizacionais mais inclusivas, reforçando a importância da gestão da diversidade como elemento de equidade e valorização das diferenças no ambiente de trabalho.

Os achados deste estudo, especialmente aqueles relacionados à dimensão Coletiva–Cognitiva, apontam implicações práticas relevantes para a gestão da diversidade etária nas organizações. A identificação de diferenças significativas entre faixas etárias evidencia a necessidade de estratégias estruturadas que promovam o desenvolvimento da cognição coletiva sobre a diversidade, sobretudo entre trabalhadores mais jovens. Nesse sentido, iniciativas como programas de mentoria intergeracional, mentorias reversas, treinamentos voltados à diversidade etária e espaços institucionais de diálogo entre gerações podem contribuir para ampliar a compreensão coletiva e reduzir estereótipos relacionados à idade (Mendes; Rocha, 2020; Sousa et al., 2022).

Tais estratégias, fundamentadas nos resultados empíricos e na literatura especializada, reforçam a importância da diversidade etária como recurso estratégico para o fortalecimento das relações de trabalho, para a promoção da inclusão organizacional e para a valorização das diferenças geracionais no contexto profissional contemporâneo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu compreender como a diversidade etária é percebida no ambiente de trabalho por diferentes grupos etários, a partir da aplicação da Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT). De modo geral, os resultados indicaram que os participantes apresentam percepções mais favoráveis no nível individual do que no coletivo, sugerindo que a valorização da diversidade etária ocorre mais no plano pessoal do que nas práticas efetivamente adotadas pelas organizações.

No que se refere às percepções dos trabalhadores sobre a diversidade etária, observou-se que as dimensões individuais apresentaram médias intermediárias a elevadas, indicando atitudes relativamente positivas em relação ao convívio entre gerações. Esses achados apontam para uma consciência individual acerca da importância da diversidade, ainda que nem sempre acompanhada por ações institucionais consistentes.

Ao analisar as percepções entre os diferentes grupos etários, destacou-se a dimensão Coletiva–Cognitiva, única a apresentar diferença estatisticamente significativa. Os trabalhadores entre 36 e 45 anos demonstraram percepções mais consistentes sobre a forma como a diversidade etária é compreendida no contexto organizacional, possivelmente em razão da maior experiência profissional e do contato prolongado com diferentes realidades de trabalho.

Embora variáveis como gênero, raça, deficiência, classe social e escolaridade tenham sido consideradas na caracterização da amostra, não foi possível aprofundar estatisticamente a relação desses marcadores com as percepções sobre a diversidade etária. Assim, a análise concentrou-se principalmente na variável idade, o que indica a necessidade de estudos futuros que adotem uma abordagem mais interseccional.

Os resultados também evidenciam a importância de fortalecer práticas organizacionais voltadas à inclusão etária. A baixa média observada na dimensão Coletiva–Comportamental sugere que ainda há fragilidades nas ações institucionais relacionadas à valorização das diferentes faixas etárias. Nesse sentido, torna-se fundamental que as organizações invistam em políticas de gestão de pessoas que estimulem a cooperação entre gerações e a valorização da experiência profissional.

Do ponto de vista social, a pesquisa contribui para o debate sobre o idadismo e os desafios da convivência intergeracional em um cenário de envelhecimento da força de trabalho. No âmbito organizacional, os achados oferecem subsídios para o desenvolvimento de práticas mais inclusivas, capazes de promover ambientes de trabalho mais equitativos. Já do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o avanço das

discussões sobre diversidade etária no contexto brasileiro, especialmente por meio da aplicação da Escala EDIT.

Por fim, reconhece-se que a pesquisa apresenta limitações, relacionadas principalmente ao perfil da amostra e à utilização exclusiva de questionário online. Ainda assim, os resultados obtidos atendem aos objetivos propostos e reforçam a importância de ampliar o debate sobre a diversidade etária nas organizações, incentivando novas investigações sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. **Gender & Society**, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.

BARBOSA, S. V. J. Escala de diversidade da idade no trabalho (EDIT): construção e validação de um instrumento: estudo piloto [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. 2013. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/7041>.

BEAN, R. et al. Using diversity climate surveys: A toolkit for diversity management. Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB), 2001. Disponível em: <http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/using.pdf>

BIRKINSHAW, J. et al. Mais velho, mais sábio? Como o estilo de gestão varia com a idade. MIT Sloan Management Review, [s. l.], set. 2019.

BRUSCHINI, C. A.; AMADO, C. A. L. Desafios e perspectivas do envelhecimento no mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 25, n. 74, p. 123-139, 2010.

BUTLER, R. N. **Age-ism: Another form of bigotry**. *The Gerontologist*, v. 9, n. 4, p. 243-246, 1969.

CAMARGOS, M. C. S.; OLIVEIRA, J. S. **A convivência intergeracional no ambiente de trabalho: um desafio da contemporaneidade**. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. 3, p. 101-118, 2020.

CORREA. Probabilidade e estatística. 2.ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2006.

COSTA, J. A.; ALMEIDA, M. H.; LEITE, F. C. **Diversidade etária e sua gestão nas organizações: uma análise das percepções geracionais**. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 17, n. 2, p. 124-143, 2021.

COSTA, L. C. da; CORRÊA, R. P. F.; COSTA, R. A. da. Uma análise do interesse de estudantes de administração pela área de marketing. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3243>. Acesso em: 30 mai. 2025.

COSTA, R. A. da; SILVA, T. M. da; OLIVEIRA, M. F. Etarismo e mercado de trabalho: uma análise sobre as faixas etárias e o preconceito. *Revista de Psicologia Social*, v. 32, n. 2, p. 201-215, 2017.

COSTA, R. M.; ALMEIDA, J. P. Diversidade etária no trabalho: Ferramentas para inclusão e valorização. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 45-60, 2021.

- CRENSHAW, K. Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. In *The Public Nature of Private Violence: The Discovery of Domestic Abuse*, 1991
- DE MEUSE, K P.; HOSTAGER, T. J. Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: An initial report. **Human Resource Development Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 33-51, 2001.
- FERREIRA, A. L.; SOUZA, P. R.; LIMA, T. C. Conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho: Uma análise das percepções de diferentes faixas etárias. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 2, p. 78-95, 2019.
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage.
- FURTADO, L. C.; SILVA, T. J.; ANDRADE, E. R. **Multigeracionalidade nas empresas: desafios e oportunidades da diversidade etária**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 9, n. 5, p. 113–131, 2022.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Projeções da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade: 2022–2070. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 12/12/2025.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). População do Brasil deve parar de crescer por volta de 2041. Agência IBGE Notícias, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br>. Acesso em: 12/12/2025.
- KOOIJ, D. et al. Ageing and work: A review of the literature on age-related work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 2011.
- LIMA-COSTA, M. F. et al. **Ageism and health outcomes in older adults in Brazil: a population-based study**. *Revista de Saúde Pública*, v. 46, n. 5, p. 878–884, 2012.
- LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, 16, 39, agosto, 2014, p. 65-82. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273531662005>. Acesso em: 25 set. 2024.
- MANZATO, A. J., SANTOS, A. B.. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP, v. 17, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.
- MENDES, F. R.; ROCHA, G. S. Desafios da diversidade etária e seus impactos na comunicação organizacional. **Estudos em Administração**, v. 22, n. 1, p. 12-25, 2020.

- MOR BARAK, M. E. et al. Organizational and personal dimensions in diversity climate. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 34, p. 82–104, 1998.
- Mor Barak, M. et al. Organizational and personal dimensions in diversity climate. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, p. 82-104, 1998.
- NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. Evaluating six common stereotypes about older workers. *American Psychologist*, 2012.
- OLIVEIRA, M. T.; MARTINS, C. A.; PEREIRA, L. F. A influência da diversidade etária na satisfação e no engajamento dos trabalhadores. **Revista de Psicologia Organizacional**, v. 10, n. 4, p. 89-105, 2022.
- PALMORE, E. Ageism: Negative and positive. 2. ed. New York: Springer Publishing Company, 1999.
- PAULA, A. P.; PEREIRA, C. R. **Idadismo no ambiente de trabalho: desafios e possibilidades para a gestão de pessoas**. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, v. 21, n. 3, p. 105–122, 2019.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- RUDOLPH, C. W.; ZACHER, H.. Age inclusive human resource practices, age diversity climate, and work ability: exploring between-and within-person indirect effects. **Work, Aging and Retirement**, n. 7, v. 4, p. 387–403. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa008>.
- SILVA, E. F.; SANTOS, R. A. Gestão da diversidade no ambiente de trabalho: Uma abordagem intergeracional. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 8, n. 1, p. 34-50, 2020.
- SILVA, J. M.; RAMOS, T. C. Gerações no ambiente de trabalho: percepção de diversidade etária em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 17, n. 1, p. 89–105, 2021.
- SOARES et al. Discriminação salarial de trabalhadores(as) com deficiência no Brasil: uma análise interseccional por gênero e raça/cor. Dossiê: Estratificação no século 21: desigualdades de oportunidades e trajetórias. Civitas, **Rev. Ciênc. Soc.** n. 22, 2022. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2022.1.41686>.
- BARBOSA, Sónia Vanessa de Jesus. Escala de diversidade da idade no trabalho (EDIT): construção e validação de um instrumento: estudo piloto. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) — Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2013.
- SOUSA, I. C. et al. A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos trabalhadores: o papel do contrato psicológico relacional. **Revista da Associação Portuguesa de Psicologia**, v. 36, n. 1, p. 17-30, 2022. doi: 10.17575/psicologia.1704.

SOUSA, I. C.; RAMOS, S. Longer working lives and age diversity: a new challenge for HRM. **European Journal of Management Studies**, n. 24, v. 1, p. 21–44.

SOUSA, I. C.; RAMOS, S.; CARVALHO, H. Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. **German Journal of Human Resource Management**, v. 35 v. 4, p. 409–415, 2021.
<https://doi.org/10.1177/2397002220979797>.

SOUSA, I. C.; RAMOS, S.; CARVALHO, H.. Envelhecimento e trabalho: o papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores, p. 53-61, 2020.

SOUSA, R. F.; RAMOS, A. M.; CARVALHO, R. C. **A percepção da diversidade etária no trabalho: uma análise das relações intergeracionais.** *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 4, p. 881–897, 2020.

TAKEUHI, M.; KATAGIRI, K. **Envelhescência e mercado de trabalho: interseccionalidade entre idade e outros marcadores sociais.** *Revista Brasileira de Estudos do Envelhecimento*, v. 11, n. 1, p. 15–29, 2024.

TAKEUHI, M; KATAGIRI, K. Effects of workplace ageism on negative perception of aging and subjective well-being of older adults according to gender and employment status. **Geriatrics & Gerontology International**, v. 24. P. 259-265, 2024.
<https://doi.org/10.1111/ggi.14819>.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo; Atlas, 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questionário - EDIT

Avaliar a diversidade de idade no ambiente de trabalho utilizando a Escala EDIT.

Raça/Etnia*

- ☐ Branca
- ☐ Preta
- ☐ Parda
- ☐ Indígena
- ☐ Outro:

Escolaridade*

- ☐ Ensino Fundamental incompleto
- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Superior incompleto
- ☐ Ensino Superior completo

Idade*

- ☐ Menos de 18 anos
- ☐ 18-25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ 36-45 anos
- ☐ Mais de 45 anos

Estado civil*

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo
- ☐ União estável

Gênero*

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não-binário
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outro:

Renda Familiar*

- ☐ Até 1 salário mínimo
- ☐ Até 2 salários mínimos

- ☐ De 2 a 4 salários mínimos
- ☐ De 4 a 10 salários mínimos
- ☐ Mais de 10 salários mínimos

Deficiência*

- ☐ Não possui deficiência
- ☐ Deficiência física
- ☐ Deficiência auditiva
- ☐ Deficiência visual
- ☐ Outro:

Nesta parte do questionário estamos interessados em saber o modo como percebe a idade no seu trabalho. Por favor, selecione qual o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

1 Discordo

2 Discordo Parcialmente

3 Não Concordo, Nem Discordo

4 Concordo Parcialmente

5 Concordo

☐ Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias

☐ A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades

☐ Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho

☐ Na minha organização acredita-se que não se acrescenta qualquer valor tendo trabalhadores de diversas idades

☐ Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço

☐ A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades

☐ Sempre que um trabalhador tem algum problema, independentemente da sua idade, a minha organização é compreensível

☐ Sinto-me frustrado(a) por, no trabalho, ouvir comentários desagradáveis baseados nas diferenças de idade das pessoas

☐ Na minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades

☐ No meu local trabalho, ouço conselhos de pessoas de diferentes idades

☐ Já me senti indignado pela forma como me trataram devido à minha idade

☐ Acredito que é justo ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço

☐ No meu local trabalho, afasto-me de pessoas que tenham uma idade diferente da minha

- () A minha organização não costuma contratar pessoas de determinadas idades
- () A minha organização preocupa-se por ter de recrutar trabalhadores de diversas idades
- () Considero pouco útil ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço
- () A minha organização trata mal trabalhadores de determinadas idades
- () Na minha organização considera-se pouco justificável ter trabalhadores de diversas idades
- () Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias
- () A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades
- () Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho
- () Na minha organização acredita-se que não se acrescenta qualquer valor tendo trabalhadores de diversas idades
- () Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço
- () A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades
- () Sempre que um trabalhador tem algum problema, independentemente da sua idade, a minha organização é compreensível
- () Sinto-me frustrado(a) por, no trabalho, ouvir comentários desagradáveis baseados nas diferenças de idade das pessoas
- () Na minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades
- () No meu local trabalho, ouço conselhos de pessoas de diferentes idades
- () Já me senti indignado pela forma como me trataram devido à minha idade
- () Acredito que é justo ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço
- () No meu local trabalho, afasto-me de pessoas que tenham uma idade diferente da minha
- () A minha organização não costuma contratar pessoas de determinadas idades
- () A minha organização preocupa-se por ter de recrutar trabalhadores de diversas idades
- () Considero pouco útil ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço
- () A minha organização trata mal trabalhadores de determinadas idades

() Na minha organização considera-se pouco justificável ter trabalhadores de diversas idades