4

O combate ao etarismo em uma instituição legislativa federal: o caso do Senado Federal

Combating ageism in a federal legislative institution: the case of the Federal Senate

DOI: 10.62551/2595-4539.2026.548

Paulo Ricardo dos Santos Meira[1]

Ilana Trombka[2]

Resumo: O artigo descreve as iniciativas de combate ao etarismo no âmbito do Senado Federal brasileiro e verifica se há uma efetiva percepção desse esforço por parte dos colaboradores. O trabalho se concentra no âmbito do Senado Federal, sendo um estudo teórico-empírico, de natureza descritiva, com recorte transversal e abordagem quali-quantitativa. Identificou-se que, atualmente, as melhores práticas no combate ao etarismo são: (a) incentivar a colaboração entre diferentes faixas etárias e experiências; (b) promover a conscientização sobre preconceitos inconscientes, na forma de treinamentos e sensibilização; (c) valorizar as contribuições únicas de cada

1 Doutor e mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e professor de pós-graduação em Comunicação Legislativa do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB). Contato: paulomeira@gmail.com. Currículo: https://lattes.cnpq.br/3591179558632983.

2 Doutora em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e mestra em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Professora do mestrado e do doutorado em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) e diretora-geral do Senado Federal. Contato: trombka@senado.leg.br. Currículo: https://orcid.org/0009-0006-7461-3610; http://lattes.cnpq.br/4520448789948613.

geração; (d) criar um ambiente inclusivo que celebre a diversidade etária em diferentes ocasiões; (e) adotar políticas antidiscriminação; e (f) promover diversidade etária nas contratações e nas escolhas das chefias. O Senado Federal tem demonstrado um compromisso crescente com a promoção da diversidade, equidade e inclusão (DEI) em seu ambiente de trabalho, mas os resultados demonstram que é necessária uma comunicação interna mais eficaz voltada ao público 50+. Algumas sugestões de melhoria são apontadas no artigo. O tema do estudo é relevante e atual tanto para a sociedade quanto para o campo organizacional, podendo contribuir para reflexões e aplicações em outras instituições.

Palavras-chave: Equidade. Etarismo. *Gray washing*. Senado Federal.

Summary: *This article describes initiatives to combat ageism within the Brazilian Federal Senate and assesses whether employees effectively perceive these efforts. Focusing on the Federal Senate, the study is theoretical-empirical and descriptive in nature, employing a cross-sectional design and a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach. It was found that current best practices for combating ageism include: (a) encouraging collaboration across different age groups and experience levels; (b) raising awareness regarding unconscious bias through training and sensitization; (c) valuing the unique contributions of each generation; (d) creating an inclusive environment that celebrates age diversity; (e) adopting anti-discrimination policies; and (f) promoting age diversity in hiring and leadership appointments. While the Federal Senate has demonstrated a growing commitment to promoting diversity, equity, and inclusion (DEI) in the workplace, the results indicate a need for more effective internal communication targeted at the 50+ demographic. The article offers suggestions for improvement. The study addresses a relevant and timely topic for both society and the organizational sphere, offering insights applicable to other institutions.*

Keywords: *Ageism. Equity. Federal Senate. Gray Washing*

1 – Introdução

O envelhecimento populacional é uma realidade global que impõe desafios e oportunidades significativas para as organizações, incluindo-se o setor público. No Brasil, a projeção de

que a população com mais de 60 anos ultrapasse 30% até 2050 (IBGE, 2020) ressalta a urgência de se discutir o etarismo – a discriminação baseada na idade – no ambiente de trabalho. Esse fenômeno, que afeta a produtividade, o bem-estar e a inclusão de profissionais experientes (Amorim; Fischer; Fevorini, 2019; Hanashiro; Pereira, 2020), é particularmente relevante no serviço público, onde a estabilidade e a longevidade das carreiras podem acentuar a presença de diferentes gerações.

A administração pública, por sua natureza, deve ser um espelho dos valores sociais que busca promover, incluindo-se a equidade e a valorização da diversidade. Nesse contexto, o Senado Federal tem desenvolvido iniciativas que visam à construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo. Este artigo se propõe a analisar a percepção do etarismo entre seus servidores com 50 anos ou mais, investigando como as políticas e práticas institucionais contribuem para mitigar esse fenômeno. A pesquisa busca, ainda, discutir a importância da ética do cuidado como um pilar para a gestão de pessoas no setor público e alertar para os riscos do *gray washing*, uma prática de comunicação que simula a inclusão etária sem efetivas mudanças estruturais (Bazzi; Engelmann, 2024).

O estudo justifica-se pela escassez de pesquisas sobre etarismo no serviço público brasileiro, especialmente em instituições legislativas, e pela necessidade de fornecer subsídios para o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas que promovam a diversidade e a inclusão. A análise dos dados empíricos, combinada com a discussão teórica, visa a contribuir para um debate mais aprofundado sobre a valorização da experiência e o combate à discriminação por idade, elementos cruciais para a sustentabilidade social e a eficácia organizacional. Outrossim, o estudo está em consonância com o Compromisso com a Igualdade, constante da Carta de Compromissos do Senado Federal (Brasil, 2015), que assevera o seguinte:

> Ninguém será discriminado nem terá seus direitos, responsabilidades ou oportunidades limitados em função de gênero, raça, etnia, orientação sexual, credo, origem ou condição social. Deve haver prevenção e proteção

> contra assédio sexual ou moral, e os casos identificados deverão ser apurados e punidos (Brasil, 2015).

Este artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre etarismo, suas manifestações e o conceito de *gray washing*, bem como a relevância da ética do cuidado. A terceira seção detalha a metodologia da pesquisa. A quarta seção descreve as principais iniciativas do Senado Federal no combate ao etarismo. A quinta seção apresenta os resultados da pesquisa de percepção dos servidores 50+. Por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais, discute implicações e traz sugestões para futuras pesquisas.

2 – Referencial teórico

O referencial teórico está focado nos conceitos de etarismo, *gray washing* e ética do cuidado.

2.1 Etarismo e suas manifestações nas organizações

O etarismo, também conhecido como ageísmo ou idadismo, é definido como a discriminação contra indivíduos ou grupos com base na idade (Butler, 1969). Essa discriminação pode se manifestar de diversas formas, desde estereótipos e preconceitos até práticas discriminatórias explícitas (Hanashiro; Helal, 2023). No ambiente organizacional, o etarismo pode impactar negativamente a carreira, o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores mais velhos (Amorim; Fischer; Fevorini, 2019).

As manifestações do etarismo no trabalho incluem:

- **Estereótipos negativos:** a crença de que trabalhadores mais velhos são menos produtivos, resistentes a mudanças, menos adaptáveis a novas tecnologias ou com menor capacidade de aprendizado (Kooij *et al.*, 2014; Brito; França; Valentini, 2016).

- **Preconceito:** sentimentos negativos ou antipatia em relação a colegas ou subordinados mais velhos.

- **Discriminação:** ações ou políticas que desfavorecem trabalhadores mais velhos, como a exclusão de treinamentos, a falta de oportunidades de promoção, a pressão para a aposentadoria precoce ou a dificuldade de reinserção no mercado de trabalho (Hanashiro; Pereira, 2020; Correia, 2024).

O etarismo não se restringe apenas aos mais velhos; pode também afetar os mais jovens, embora com menor frequência e impacto no contexto organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2011). No entanto, o foco deste estudo recai sobre a discriminação contra trabalhadores com mais de 50 anos, dada a crescente longevidade e a necessidade de valorizar a experiência acumulada.

As consequências do etarismo são amplas e prejudiciais. Para os indivíduos, pode levar à diminuição da autoestima, do estresse, da ansiedade e da depressão (Colomby, 2019; Bernardino; Falcão; Oliveira, 2024). Para as organizações, resulta na perda de talentos, conhecimento institucional e diversidade de perspectivas e na redução da inovação (Litvak, 2024). Além disso, o etarismo contraria os princípios de justiça organizacional e equidade (Ali, 2024; Ortiz-Mendoza; Madero-Gómes; Baldo, 2025), essenciais para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

2.2 Gray washing *e a ética do cuidado*

No cenário atual, em que a diversidade e a inclusão são pautas crescentes, surge o risco do *gray washing*. Este termo, análogo ao *green washing*, refere-se à prática de organizações que promovem uma imagem de inclusão etária sem implementar mudanças substanciais em suas políticas e cultura (Bazzi; Engelmann, 2024). O *gray washing* pode se manifestar em campanhas de *marketing* que celebram a diversidade etária, mas que não se traduzem em ações concretas de valorização, desenvolvimento e retenção de talentos mais velhos.

Para combater o *gray washing* e promover uma inclusão etária genuína, é fundamental adotar a perspectiva da ética do cuidado. A ética do cuidado, originada na filosofia moral e na psicologia do desenvolvimento, enfatiza a interdependência, a responsabilidade mútua e a atenção às necessidades dos outros (Pessoa, 2024). No contexto organizacional, a ética do cuidado implica em:

- **Reconhecimento da vulnerabilidade:** compreender que todos os colaboradores, em diferentes fases da vida, podem ter necessidades específicas e que a organização deve estar preparada para atendê-las.

- **Responsabilidade mútua:** promover um ambiente em que o cuidado não seja apenas uma tarefa da gestão, mas uma responsabilidade compartilhada por todos.

- **Atenção às relações:** valorizar as relações interpessoais, a empatia e a comunicação eficaz como pilares da cultura organizacional (Abas *et al.*, 2025).

- **Desenvolvimento integral:** investir no desenvolvimento contínuo de todos os colaboradores, independentemente da idade, reconhecendo seu potencial e contribuição (Boulet, 2025).

A aplicação da ética do cuidado na gestão de pessoas no setor público significa ir além da conformidade legal e das políticas formais de RH. Implica construir uma cultura organizacional que valorize a experiência, promova o aprendizado intergeracional e garanta que todos os servidores se sintam respeitados, incluídos e com oportunidades de crescimento (Ferreira, 2017; Bergue, 2020). Trata-se de uma abordagem que busca a equidade de gênero e etária, reconhecendo as interseccionalidades e as múltiplas dimensões da diversidade (Fraga *et al.*, 2022; Shore *et al.*, 2018).

A gestão de pessoas no setor público, ao incorporar a ética do cuidado, pode se tornar um modelo de sustentabilidade social, em que a valorização do capital humano em todas as suas fases constitui um diferencial estratégico. Isso se alinha à

necessidade de promover a justiça organizacional e o comprometimento dos servidores (Paiva *et al.*, 2013; Fogaça; Coelho Júnior, 2020; Simanjuntak; Rivai; Syahrul, 2024, garantindo que a experiência e o conhecimento dos mais velhos sejam integrados e transmitidos, e não marginalizados.

A emergência do *gray washing* nas organizações contemporâneas não deve ser lida apenas como uma falha de comunicação, mas, sim, como uma situação em que a organização adota estruturas formais de inclusão para angariar legitimidade externa, enquanto as práticas cotidianas permanecem eventualmente inalteradas. Nesse cenário, o combate ao etarismo enfrenta o paradoxo do gerencialismo público: a busca pela eficiência métrica pode invisibilizar a ética do cuidado. O cuidado pressupõe uma responsabilidade mútua que pode colidir com a impessoalidade burocrática. Portanto, a implementação de programas como o 50+ no Senado Federal deve evitar o risco de tornar-se um simulacro de inclusão caso não haja um confronto direto entre a lógica da produtividade (focada no jovem) e a lógica da interdependência (focada na experiência), motivando a gestão de pessoas e a alta administração da casa a buscar melhoria constante.

3 – Método

A presente pesquisa adota uma abordagem mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos. A parte quantitativa baseia-se na análise de dados de uma *survey* aplicada a servidores do Senado Federal em fevereiro de 2025, enquanto a parte qualitativa se fundamenta na análise documental das iniciativas institucionais da casa.

3.1 Delineamento da pesquisa e amostra

O estudo é de natureza descritiva e exploratória. A população-alvo da *survey* foi composta por servidores ativos do Senado Federal com 50 anos ou mais, que atualmente representam 34%

dos servidores e demais colaboradores da casa, em um universo de 11.151 pessoas com diferentes vínculos.

Figura 1 – Percentual dos colaboradores 50+



Fonte: Painel analítico de banco de dados [Galileu, base corporativa], em 14 mar. 2026.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário eletrônico autoaplicável, distribuído internamente pelo DataSenado, área do Senado Federal dedicada às pesquisas de opinião da instituição, a pedido da administração da casa. Foram obtidas 220 respostas válidas, o que representou uma amostra significativa para a análise das percepções sobre etarismo. A amostra foi composta por 50,5% de homens e 49,5% de mulheres, com predominância da faixa etária de 50 a 59 anos (60,5%). A maioria dos respondentes tinha nível superior completo (85,9%) e ocupava cargos de nível superior (78,2%).

3.2 Instrumento de coleta de dados

O questionário da *survey* foi composto por questões fechadas e utilizou escalas do tipo Likert para avaliar a percepção de etarismo em diferentes dimensões, como oportunidades de treinamento, desenvolvimento de carreira, reconhecimento e tratamento geral. Incluiu também questões demográficas para caracterização da amostra.

3.3 Análise de dados

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva (frequências, médias e desvios-padrão), com o objetivo de identificar padrões e tendências nas percepções dos servidores. Também foram realizadas análises comparativas entre grupos (gênero e faixa etária) para identificar possíveis diferenças significativas. A análise documental das iniciativas do Senado Federal foi realizada a partir de documentos oficiais, relatórios e informações disponíveis publicamente, com o fim de contextualizar as ações da instituição no combate ao etarismo.

4 – Iniciativas do Senado Federal no combate ao etarismo

O Senado Federal tem demonstrado um compromisso crescente com a promoção da diversidade, equidade e inclusão (DEI) em seu ambiente de trabalho. Essas iniciativas são fundamentais para combater o etarismo e valorizar a experiência de seus servidores mais experientes.

4.1 Rede Equidade e Modelo IDE

A Rede Equidade é um grupo de trabalho intersetorial que visa fomentar a cultura de diversidade e inclusão no Senado Federal. Sua atuação abrange diversas dimensões da diversidade, incluindo a etária, e busca promover um ambiente de trabalho mais justo e respeitoso para todos (Brasil, 2024). A rede atua na proposição de políticas, na sensibilização e na capacitação de servidores e gestores.

O Modelo IDE (Inclusão, Diversidade e Equidade) é uma estrutura conceitual e prática desenvolvida pelo Senado para guiar suas ações em DEI. Ele se baseia em pilares como a educação, a comunicação, a gestão de talentos e a criação de um ambiente seguro e acolhedor. No que tange ao etarismo, o Modelo IDE busca garantir que as políticas de RH sejam neutras

em relação à idade e que a experiência seja vista como um ativo valioso (Brasil, 2015).

4.2 Ações internas e programas de desenvolvimento

Além das iniciativas estruturantes, o Senado Federal tem implementado diversas ações internas:

- **Programas de mentoria e *coaching*:** valorização da experiência dos servidores mais antigos, por meio de sua ocupação como mentores dos mais jovens e oferta de *coaching* para o desenvolvimento de novas competências (Sebben *et al.*, 2021).

- **Capacitação e desenvolvimento contínuo:** oferta de cursos e treinamentos voltados à atualização profissional e à adaptação às novas tecnologias, garantindo que servidores de todas as idades tenham acesso a oportunidades de aprendizado (Miyasaki *et al.*, 2020).

- **Comunicação e sensibilização:** campanhas internas e eventos que abordam a importância da diversidade etária e os impactos negativos do etarismo, buscando desconstruir estereótipos e promover o respeito (Trombka; Meira, 2022).

- **Políticas de flexibilidade e bem-estar:** implementação de políticas que consideram as diferentes fases da vida dos servidores, como horários flexíveis e programas de qualidade de vida, contribuindo para a retenção de talentos experientes (Brandão *et al.*, 2021).

Além das iniciativas da Rede Equidade, o Senado Federal também promove eventos e discussões sobre o tema, como o seminário Bem-Estar aos 50+, realizado em 2024, em parceria com o sindicato da categoria, com palestrantes como Cris Pàz e Anderson Barbosa.

Figura 2 – Evento de discussão sobre etarismo, no Senado Federal



Fonte: intranet do Senado Federal (2024).

Outra iniciativa é o Programa de Reflexão para a Aposentadoria, realizado anualmente na instituição. Ele aborda temas como planejamento financeiro e saúde na terceira idade, entre outros, sugeridos pelos próprios colaboradores e preparados pela Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor em parceria com o Instituto Legislativo Brasileiro, escola de governo do Senado.

Também são criados espaços de interlocução entre diferentes gerações de servidores, tais como o Conversando sobre Tecnologia (rodas de conversa na área de Tecnologia da Informação), o Desafio da Inovação (atividade interativa, gamificada e colaborativa que reúne colaboradores de diferentes idades e experiências) e o Manhã de Ideias (espaço quinzenal para apresentação de ideias à direção, aberto a colaboradores em geral, inclusive estagiários e terceirizados).

Por sua vez, o Circuito Saúde do Senado Federal, realizado anualmente no mês de julho, oferece diferentes exames e vacinas, além de promover outras iniciativas de saúde ao longo de dois dias consecutivos.

Artigos sobre o tema também são publicados na intranet. Eles são exemplificados pela Figura 3 e pelas seguintes a ela.

Figura 3 – Artigo na intranet da instituição, abordando o tema "Etarismo"



Fonte: intranet do Senado Federal (20 out. 2022).

Há suporte na literatura de que uma comunicação efetiva e com propósito, promovida pela administração da instituição, é fundamental para evitar conflitos (aqui incluídos os geracionais) e comportamentos indesejados pela gestão (Abas *et al.*, 2025).

Merece registro o fato de a Escola de Governo do Senado, o Instituto Legislativo Brasileiro, incentivar a inscrição de servidores aposentados nas seleções de professores/facilitadores de aprendizagem dos cursos da instituição, com direito à percepção de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso pelas aulas ministradas. Outrossim, o Senado, em parceria com o sindicato da categoria, promove três encontros anuais com servidores aposentados da instituição, no âmbito do Programa Reencontro, com prestação de serviços, informações úteis e momentos de confraternização com música ao vivo.

Igualmente, valoriza as realizações de seus colaboradores já aposentados nos dois volumes da obra "*Esta é minha história: relatos de servidores aposentados do Senado Federal*" (Trombka; Meira, 2022) e nas publicações da retranca "No meu tempo", veiculadas na intranet da instituição.

Quadro 1 – Iniciativas de combate ao etarismo e sua aplicação no Senado Federal

Iniciativas preconizadas pela literatura (Cepellos; Tonelli, 2017; Ferrigno, 2025; Helal, 2023, 2024; Kooij et al., 2014; Mathias, 2025; Silva, 2024)	**Ações do Senado Federal**
Incentivar a colaboração entre diferentes faixas etárias e experiências.	Conversando sobre Tecnologia Desafio da Inovação
Promover a conscientização sobre preconceitos inconscientes, na forma de treinamentos e sensibilização.	Abordagem do tema em publicações na intranet Uso da temática no Programa de Reflexão para a Aposentadoria Papos que Transformam: o Etarismo O Senado lançou em 31 de março de 2025 o Programa Pessoas 50+, uma iniciativa para promover saúde, bem-estar e troca de experiências entre servidores nesta faixa etária.
Valorizar as contribuições únicas de cada geração, para promover um ambiente onde todas as gerações se sintam importantes.	Manhã de Ideias Produção de dois volumes da obra Esta é minha história: relatos de servidores aposentados do Senado Federal.
Criar um ambiente inclusivo que celebre a diversidade etária em todas as ocasiões possíveis.	Programa Reencontro, realizado conjuntamente com a Assefe e o Sindilegis. Servidores aposentados são aceitos como professores da Escola de Governo, reunindo servidores aposentados e na ativa.

Iniciativas preconizadas pela literatura (Cepellos; Tonelli, 2017; Ferrigno, 2025; Helal, 2023, 2024; Kooij et al., 2014; Mathias, 2025; Silva, 2024)	**Ações do Senado Federal**
Políticas antidiscriminação.	O Ato da Comissão Diretora nº 16 de 2024 trouxe o tema na Política de Diversidade, Equidade e Inclusão do Senado Federal O Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça (Coprig) foi criado em 2015, promovendo políticas inclusivas e combate desigualdades. O espectro das ações foi ampliado e hoje inclui outras equidades, como as questões LGBTQIAP+ e o combate ao etarismo e à gordofobia. Em 2019, foi estruturado o primeiro Plano de Equidade de Gênero e Raça da casa.
Diversidade etária nas contratações e nas escolhas das chefias.	Seleções abertas, com divulgação na intranet e incentivo à diversidade entre os inscritos.
Ações de promoção de saúde para essa parcela de colaboradores.	Exames médicos periódicos Circuito Saúde do Senado Federal Palestras sobre saúde no Programa de Reflexão para a Aposentadoria

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essas ações demonstram um esforço institucional para ir além da mera conformidade, buscando incorporar a ética do cuidado na gestão de pessoas e combater o *gray washing* por meio de práticas concretas e mensuráveis. A Política de Diversidade, Equidade e Inclusão do Senado (Brasil, 2024) formaliza esse compromisso, estabelecendo diretrizes claras para a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e livre de discriminação.

5 – Resultados da pesquisa 50+ (survey DataSenado)

A análise dos dados da *survey* com 220 servidores do Senado Federal com 50 anos ou mais revelou percepções importantes sobre o etarismo no ambiente de trabalho.

A mais recente pesquisa de clima organizacional realizada no Senado Federal, em 2024 (a aplicação é bienal), demonstra bons resultados em assertivas que podem ser relacionadas à percepção compartilhada sobre etarismo, na dimensão "Relacionamento", como ilustrado na Figura 4. A percepção é de avanços no relacionamento respeitoso e no respeito às diferenças individuais.

Figura 4 – Resultados da pesquisa de clima organizacional

RELACIONAMENTO (11)

Assertiva	2018	2020	2022	2024	≠ (p.p.)	Rank*
O relacionamento no meu local de trabalho é amigável e respeitoso	89%	94%	93%	94%	1	2º
A equipe com quem trabalho respeita as diferenças entre as pessoas	-	-	89%	90%	1	8º
Nas tarefas em grupo, as pessoas da minha equipe trabalham de forma integrada	87%	91%	89%	89%	0	9º
Confio nas pessoas com quem trabalho	80%	88%	85%	88%	3	12º
Na equipe em que trabalho, posso cometer erros sem que isso seja usado contra mim	-	-	75%	78%	3	29º

*Rank = posição em que aquela assertiva ocupa no ranking das melhores avaliações do questionário, de acordo com sua favorabilidade.

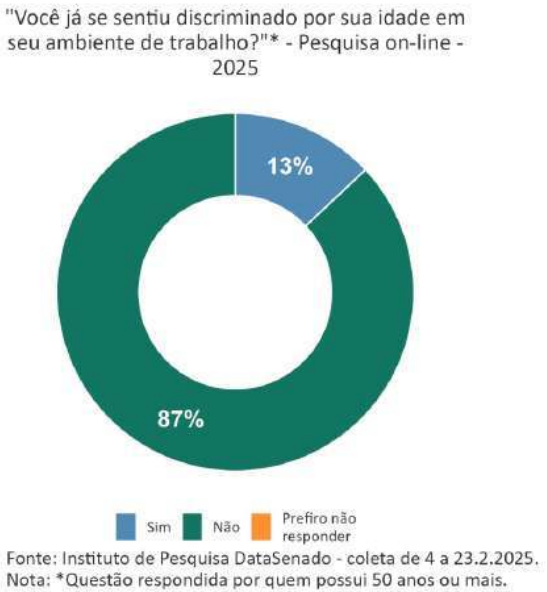
SENADO FEDERAL

Fonte: Relatório interno, com link na intranet do Senado Federal (2024).

Por sua vez, o levantamento (survey) realizado pelo Instituto DataSenado e pela Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor (Coasas) apresentou os seguintes resultados, (observa-se que as pesquisas internas não são amostrais, pois são destinadas a todo o conjunto da população-alvo). Dessa forma, não há inferência ou extrapolação estatística dos resultados para toda a população, ou seja, os resultados são válidos apenas em relação ao conjunto de respondentes. Nessa pesquisa, tivemos 223

respondentes mulheres e 347 respondentes homens para a pergunta de interesse, sendo que 35 de cada grupo responderam ter se sentido discriminados por etarismo.

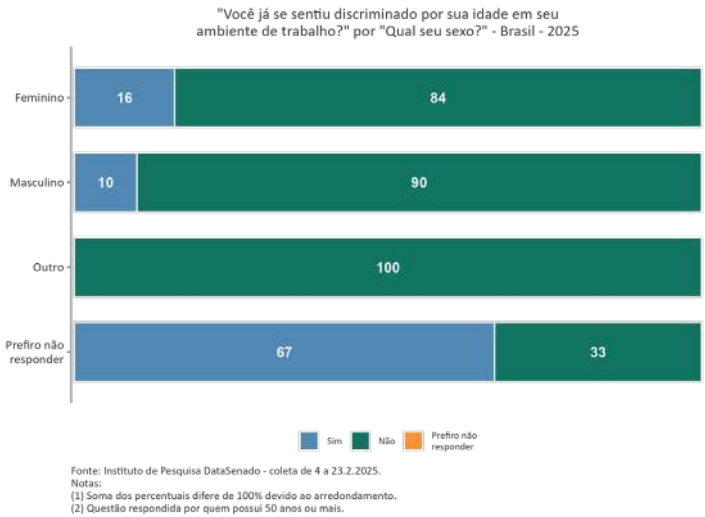
Figura 5 – Percepção de discriminação



Fonte: DataSenado (2025).

A maioria (87%) dos respondentes afirma não ter se sentido discriminada por sua idade no ambiente organizacional, o que sugere a existência de um ambiente favorável aos trabalhadores no que diz respeito a essa questão, em consonância com os resultados da pesquisa de clima realizada em 2024 e citada anteriormente. Em relação aos objetivos institucionais, trata-se de um resultado favorável à continuidade dos esforços de combate ao etarismo. O percentual de respondentes que afirma ter sofrido discriminação por idade no Senado Federal corresponde a aproximadamente um terço do identificado em pesquisa realizada com servidores do Executivo Federal, que aponta um percentual de 38% (Barros; Freitas, 2025).

Figura 6 – Percepção de discriminação, por gênero



"Você já se sentiu discriminado por sua idade em seu ambiente de trabalho?" por "Qual seu sexo?"* - Pesquisa interna – DataSenado – 2025

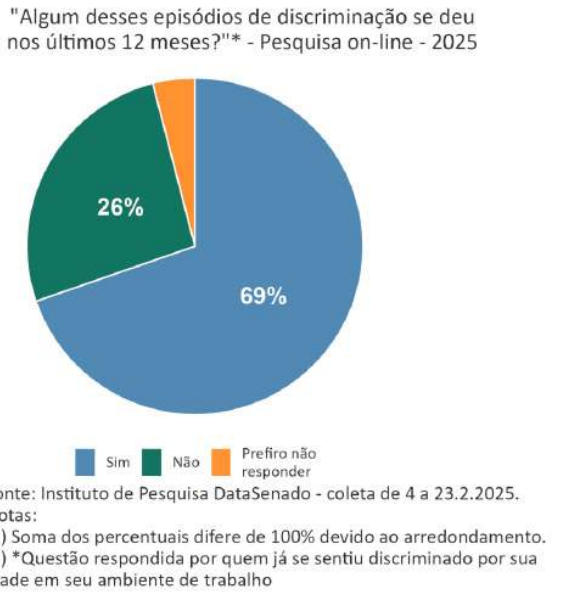
	Qual seu sexo? (N)			
	Feminino	Masculino	Outro	Prefiro não responder
Sim	35	35	0	2
Não	188	311	1	1
Prefiro não responder	0	1	0	0
Total	223	347	1	3

* Questão respondida por pessoas com 50 anos ou mais.

Fonte: Instituto de Pesquisa DataSenado – coleta de 4 a 23/2/2025.

Em relação à população de respondentes do sexo feminino, que é menor que a do sexo masculino, infere-se que a percepção de discriminação por idade é maior entre as mulheres, corroborando o que é apontado pela literatura (Bernardino; Falcão; Oliveira, 2024; Santos; Reis; Rodrigues, 2024; Peroni; Silva, 2025).

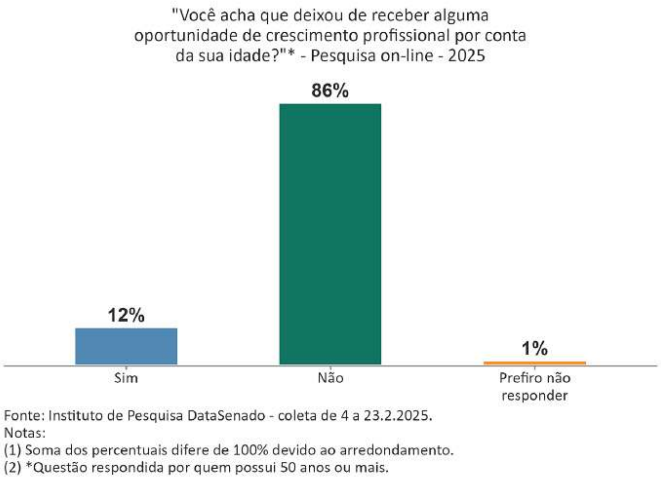
Figura 7 – Percepção de discriminação nos 12 meses anteriores.



Fonte: DataSenado (2025).

Entre os que se sentiram discriminados (13% dos respondentes), a maioria afirma que o fato ocorreu nos últimos 12 meses, o que sugere que a situação ocorreu no próprio Senado Federal, em função do tempo de casa dos respondentes. Esse é um ponto de atenção para a administração, no sentido de poder buscar melhor monitoramento desse tipo de situação. No campo de respostas abertas do instrumento de pesquisa, um(a) respondente sugeriu "Mensagens informativas, no e-mail e na intranet, sobre frases e piadas etaristas que devemos evitar no ambiente de trabalho." A sugestão pode ter sido inspirada no intenso trabalho desenvolvido nesse sentido, na intranet, em relação ao preconceito racial.

Figura 8 – Percepção de perda de oportunidade por etarismo



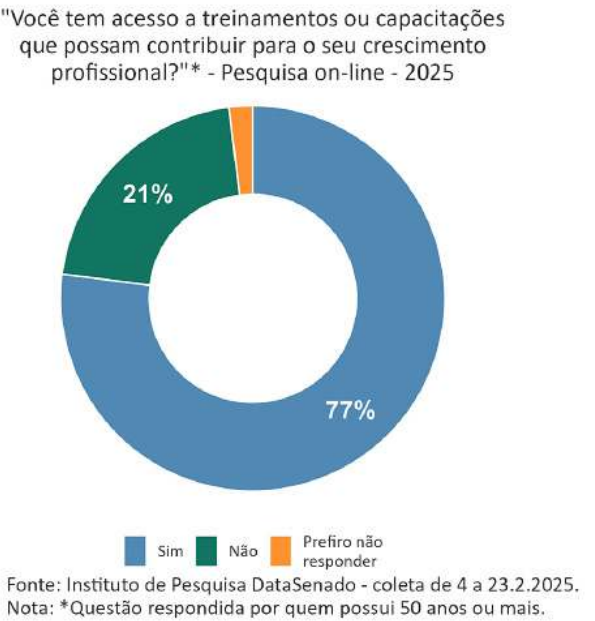
Fonte: DataSenado (2025).

Novamente, a maioria dos respondentes não acredita ter deixado de acessar alguma oportunidade de crescimento profissional em razão de eventual etarismo em relação à sua pessoa, em consonância com a Carta de Compromissos do Senado Federal (Compromisso com a Igualdade) (Brasil, 2015). A despeito do temor relatado na literatura quanto à possibilidade de se ficar à margem do processo de progressão profissional, como visto em Souza (2024), os respondentes apresentam percepção positiva sobre sua situação.

Entre as respostas abertas da pesquisa, um(a) respondente manifestou a seguinte preocupação:

> [Deveriam ser feitas] Campanhas na intranet sobre a existência de servidores 50+, que já foram jovens e têm muita experiência na Casa. Eu mesmo entrei por concurso público quando tinha 21 anos, vou para 54 este ano[,] serão 32/33 anos de Casa e[,] por conta da nova legislação[,] só existe expectativa de aposentadoria daqui a 10 anos. Temo não ter local para trabalhar, visto que existe sim "etarismo" quando nos dispomos a ocupar alguma função no Senado.

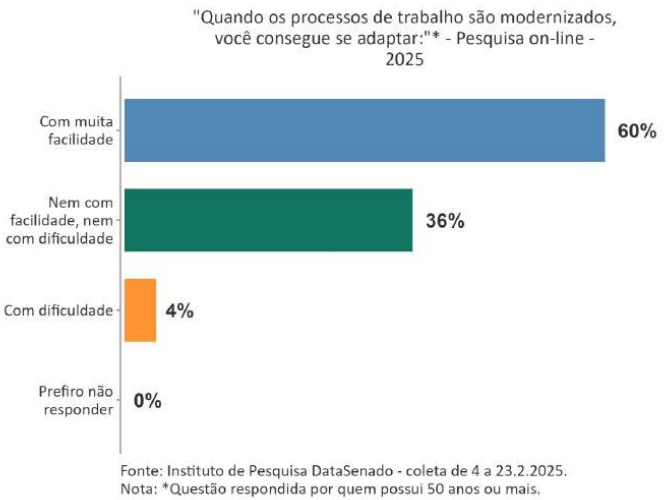
Figura 9 – Percepção de acesso a oportunidades de qualificação



Fonte: DataSenado (2025).

A maioria dos respondentes (77%) entende ter acesso a treinamentos para seu crescimento profissional, o que vai ao encontro das boas práticas sumarizadas no Quadro 1, preconizadas por Cepellos e Tonelli (2017), Ferrigno (2025), Helal (2023, 2024), Kooij et al. (2014), Mathias (2025) e Silva (2024).

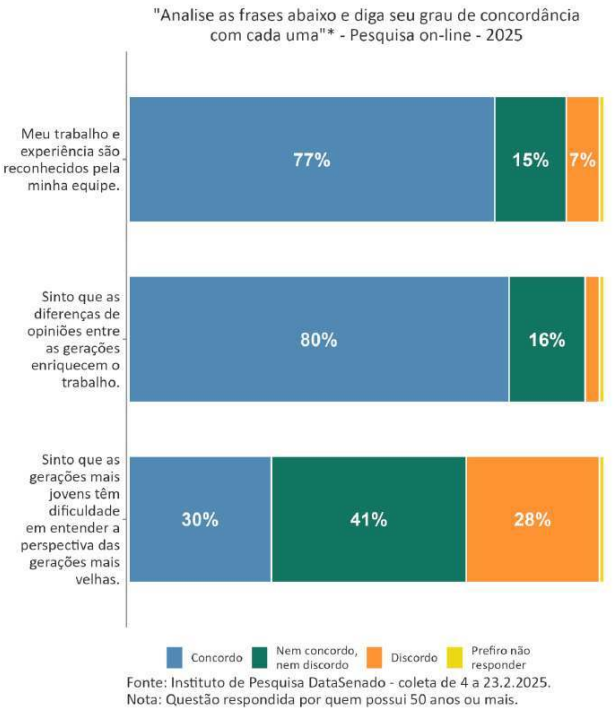
Figura 10 – Percepção de capacidade de adaptação a inovações



Fonte: DataSenado (2025).

Os respondentes (96%) entendem que conseguem se adaptar a inovações no ambiente profissional, demonstrando um sentimento de autoeficácia em relação à tecnologia. Nesse sentido, o Senado oferece reiterados cursos de inteligência artificial e métodos ágeis para reciclagem dos colaboradores.

Figura 11 – Percepções acerca do ambiente organizacional

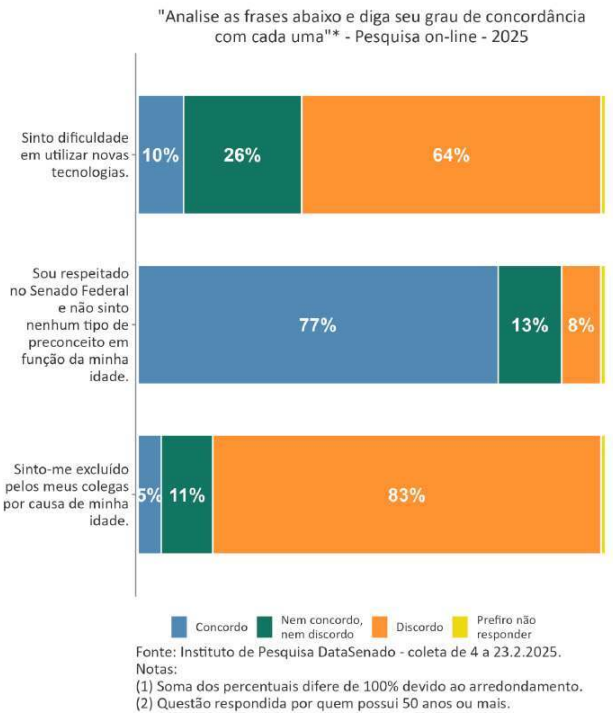


Fonte: DataSenado (2025).

Os respondentes afirmam sentir reconhecimento por seu desempenho e experiência, o que é defendido por Boulet (2025) e Paiva (2019). Igualmente, aprovam a diversidade etária na composição das equipes, o que corrobora os achados de Litvak (2024) e Inahaquites (2025) sobre a importância dessa diversidade para o desempenho da organização.

Por sua vez, quase um terço (30%) dos respondentes percebe eventual dificuldade de entendimento mútuo em razão de *gaps* geracionais, o que representa um ponto de atenção para a administração da casa, no sentido de poder fomentar mais oportunidades de trabalho colaborativo intergeracional.

Figura 12 – Percepções acerca do ambiente organizacional



Fonte: DataSenado. (2025)

Os respondentes manifestam capacidade de utilizar novas tecnologias (64%), sentem-se respeitados quanto à sua idade (77%) e igualmente incluídos no ambiente organizacional (83%). A esse respeito, um respondente manifestou o seguinte, em resposta aberta:

> A pandemia trouxe desafios, mas também oportunidades. Decidi me reinventar, estudar e me profissionalizar como Produtor Executivo, um cargo que hoje exerço com orgulho e realização dentro da TV Senado. Essa mudança não apenas ampliou meu conhecimento, mas também reafirmou minha capacidade de adaptação e crescimento. Aproveito os cursos do ILB para continuar aprimorando minhas habilidades e sei que ainda há muito a conquistar. Como servidor comissionado, sei

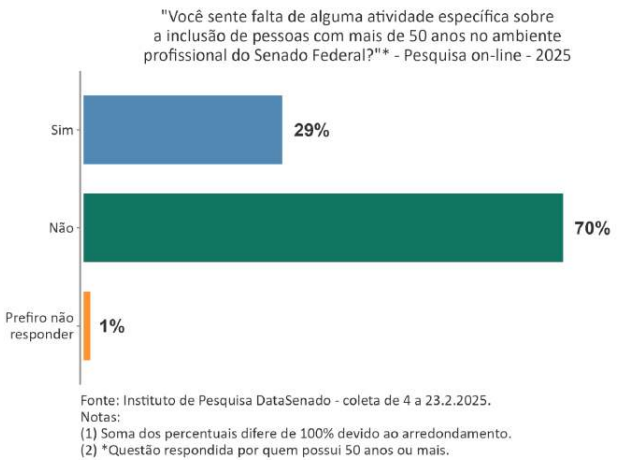
> das limitações salariais, mas mantenho a esperança de um reconhecimento justo, pois sempre servi ao Senado com empenho e amor.

Embora apenas 10% dos respondentes sintam dificuldade em utilizar novas tecnologias, observa-se aqui uma oportunidade de ampliação das ações nesse sentido e de incentivo à participação do público 50+ nessas iniciativas.

Entretanto, nem todos(as) têm uma perspectiva positiva. Uma respondente manifestou-se da seguinte forma:

> Sei que é importante o convívio entre pessoas de diferentes idades. No entanto, percebo que até os temas e assuntos das gerações mais novas não me são interessantes, e acabo me isolando. Os mais jovens estão vivenciando outra realidade (são solteiros ou com filhos pequenos, estão iniciando a carreira), enquanto eu não tenho mais filhos pequenos, tenho netos, não tenho energia pra sair e prefiro ficar em casa, vivo mais sozinha e estou em final de carreira. Talvez seja interessante atendimento psicológico e oficinas pra sugerir maneiras de integrar as gerações.

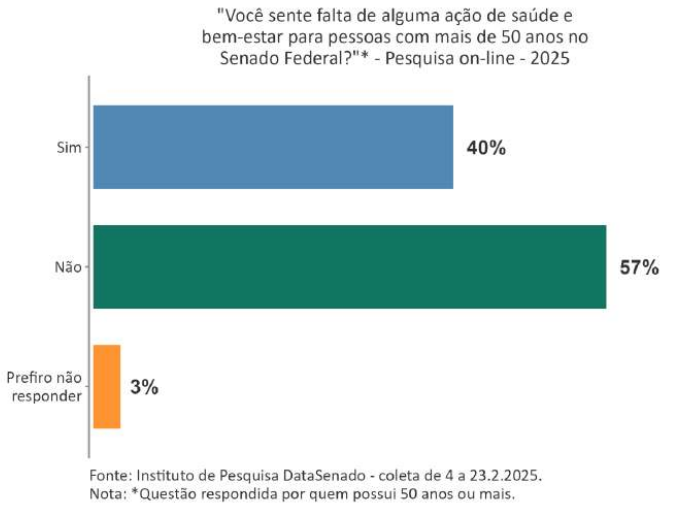
Figura 13 – Percepções acerca de ausência de atividades específicas para 50+



Fonte: DataSenado (2025).

A maior parte dos pesquisados (70%) não sente falta de mais atividades para inclusão dos colegas 50+, o que sugere percepção positiva em relação às ações institucionais voltadas a esse público e às práticas sumarizadas no Quadro 1, em consonância com a literatura.

Figura 14 – Percepções acerca de ausência de ações de saúde e bem-estar 50+



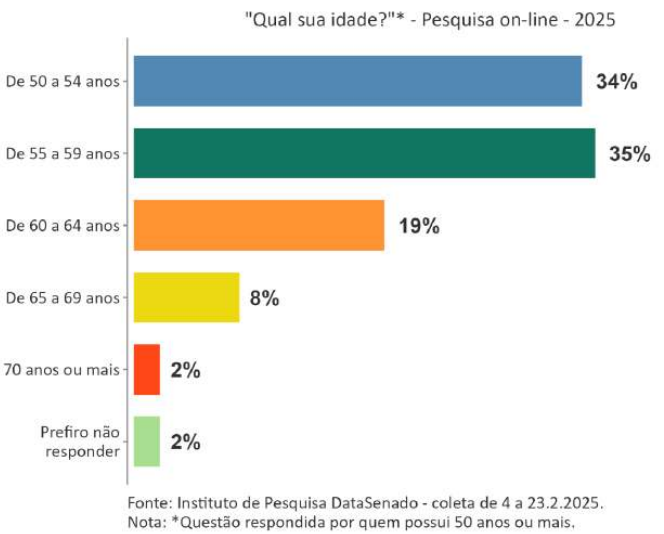
Fonte: DataSenado (2025).

A maioria dos respondentes (57%) manifesta estar atendida pelas ações de saúde e bem-estar do Senado voltadas à sua faixa etária. Em pesquisa realizada com participantes do exame periódico de saúde (gratuito e com exames laboratoriais cobertos pela instituição) oferecido pelo Senado aos servidores em seu mês de aniversário, constatou-se que 36% dos que utilizaram essa oportunidade pertenciam ao público 50+. Um dado curioso nos resultados é que a maioria dos usuários do serviço era composta por homens, o que contraria a percepção comum de que as mulheres tendem a cuidar mais da saúde do que os homens. Uma hipótese é que o público feminino já realize costumeiramente suas consultas e exames, enquanto o público masculino

o faça quando há incentivo específico, como o exame periódico gratuito.

De qualquer forma, os 40% que sentem falta de mais ações voltadas à saúde devem constituir alvo prioritário dos esforços de comunicação das diferentes iniciativas já existentes na instituição. No campo de respostas abertas do instrumento de pesquisa, a grande maioria das sugestões de ações de saúde e bem-estar já existe na instituição, o que reforça a importância de uma estratégia de comunicação diferenciada para esse público.

Figura 15 – Faixa etária dos respondentes



Fonte: DataSenado (2025).

A maioria dos respondentes (69%) está na casa dos 50 anos (50-59 anos), provavelmente porque os servidores da faixa 60+ já se encontram aposentados ou em preparação para a aposentadoria, em razão da legislação vigente. Os já aposentados não foram convidados a participar da pesquisa.

Em síntese, os resultados da *survey* indicam que, embora o Senado Federal apresente um cenário geral de baixa percepção de discriminação etária, existem pontos de atenção, especialmente no que tange ao acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento, bem como à percepção das mulheres. Esses achados reforçam a importância das iniciativas institucionais em curso e a necessidade de aprimorá-las para garantir uma inclusão etária plena e genuína.

A partir da pesquisa, surgiu no Senado, no final de março de 2025, o Programa 50+ com quatro eixos de atuação (a divulgação de lançamento do programa pode ser vista na Figura 16 a seguir):

a) ações de saúde e prevenção específicas para o público 50+;

b) promoção de atividade física e qualidade de vida;

c) cursos voltados para o público 50+;

d) espaço para troca de experiências.

Figura 16 – Postagem de divulgação do lançamento do Programa 50+



Fonte: Assessoria de Comunicação da Diretoria-Geral do Senado Federal. Intranet do Senado Federal (2025).

6 – Considerações finais

A análise do etarismo no Senado Federal, à luz da ética do cuidado e do combate ao *gray washing*, revela um cenário com-

plexo, mas promissor. Embora a maioria dos servidores com 50 anos ou mais não se sinta discriminada, os dados apontam para a persistência de desafios, especialmente no acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento, bem como na percepção das mulheres. Esses achados sublinham a necessidade de uma abordagem contínua e multifacetada para a promoção da diversidade etária.

As iniciativas do Senado Federal, como a Rede Equidade, o Modelo IDE e os programas de desenvolvimento, demonstram um louvável esforço institucional para construir um ambiente de trabalho mais inclusivo. Essas ações, ao valorizarem a experiência, promoverem o aprendizado contínuo e buscarem a equidade, representam um caminho para transcender o *gray washing* e incorporar a ética do cuidado na gestão de pessoas. A formalização desses compromissos na Política de Diversidade, Equidade e Inclusão do Senado (Brasil, 2024) constitui um passo fundamental para garantir a perenidade e a efetividade dessas práticas.

A ética do cuidado emerge como um imperativo para a administração pública, especialmente em um contexto de envelhecimento populacional. Ela exige que as organizações públicas não apenas cumpram a legislação, mas também desenvolvam uma cultura de responsabilidade mútua, empatia e valorização integral de seus servidores. Isso implica reconhecer a experiência como um ativo estratégico, promover o diálogo intergeracional e garantir que as oportunidades de desenvolvimento sejam equitativas para todas as idades.

Para o futuro, sugere-se que o Senado Federal continue aprimorando suas políticas de DEI, com foco em:

- **Monitoramento contínuo:** realização de *surveys* periódicas para acompanhar a evolução das percepções de etarismo e o impacto das ações implementadas.

- **Programas de desenvolvimento específicos:** criação e fortalecimento de programas de capacitação e mentoria

direcionados a servidores mais experientes, garantindo que se sintam atualizados e valorizados.

- **Sensibilização e treinamento para lideranças:** capacitação de gestores para identificar e combater o etarismo, promovendo uma liderança inclusiva que valorize a diversidade etária.

- **Comunicação interna eficaz:** reforço da comunicação sobre as políticas de DEI e os benefícios da diversidade etária, desconstruindo estereótipos e promovendo um ambiente de respeito.

- **Estudos qualitativos aprofundados:** realização de entrevistas e grupos focais para compreender as nuances das experiências de etarismo e as expectativas dos servidores mais velhos.

Em suma, o combate ao etarismo no serviço público federal, exemplificado pelo Senado Federal, é um processo contínuo que exige compromisso, ações concretas e uma cultura organizacional pautada na ética do cuidado. Ao fazê-lo, o Senado não apenas cumpre seu papel social, mas também fortalece sua capacidade institucional, valorizando o capital humano em todas as suas fases e construindo um futuro mais equitativo e sustentável, além de permanecer fiel aos valores corporativos expressos na Carta de Compromissos dessa casa legislativa.

Referências

ABAS, Nurul Ain Hidayah *et al*. Bridging gaps: the significance of management communication in alleviating conflict stress, counterproductive work behavior, and work-family conflict. **International Journal of Emergency Services**, [Leeds], v. 14, n. 2, 2025. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijes-05-2024-0035/full/html. Acesso em: 4 jan. 2026.

ABRANCHES, Iracema; LOURENÇO, Lelio Moura. Etarismo no trabalho: uma realidade atemporal. **Trabalho (En)Cena**, [Palmas], v. 9, n. contínuo,

2024. Disponível em: https://doi.org/10.20873/2526-1487e024023. Acesso em: 7 set. 2025.

ALDABBAS, Hazem; BLAIQUE, Lama. How can caring human resource management practices affect employee engagement? **International Journal of Productivity and Performance Management**, [Leeds], v. 74, n. 7, 2025. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-09-2023-0500/full/html. Acesso em: 10 dez. 2025.

ALI, Ayesha. The association of organizational justice and organizational commitment with organizational trust as a mediating factor; employees perceptions in universities. **Pakistan Journal of Economic Studies**, [Bahawalpur], v. 7, n. 4, p. 330–344, Dec. 2024. Disponível em: https://journals.iub.edu.pk/index.php/pjes/article/view/3237/1851. Acesso em: 4 fev. 2026.

AMORIM, Wilson; FISCHER, André Luiz; FEVORINI, Fabiana Bitencourt. Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? **Revista de Gestão**, [São Paulo], v. 26, n. 2, p. 161–179, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1108/REGE-09-2018-0092. Acesso em: 13 dez. 2025.

BARROS, Silvia Maria; FREITAS, Eduarda Rezende. Elderly and black government employees in the context of the federal executive branch. **Cadernos de Educação, Tecnologia e Sociedade**, v. 18, n. 4, p. 1523–1540, 2025. Disponível em: https://brajets.com/brajets/article/view/1302. Acesso em: 3 fev. 2026.

BAZZI, Djeymes Amélio de Souza; ENGELMANN, Wilson. ESG e o combate ao etarismo: uma face do conceito de sustentabilidade social na atualidade. *In*: OLIVEIRA, Frederico Antonio Lima; VEIGA, Fábio da Silva; BACELAR, Jeferson Antonio Fernandes (coords.). **Direitos fundamentais e sustentabilidade ambiental**: vol. II. Porto: Iberojur; Belém: Unama, 2024. p. 185–199.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BERNARDINO, Rosângela Alves dos Santos; FALCÃO, Jacicleide Alves; OLIVEIRA, Francisca Ticiany Barbosa Lopes de. "No Brasil é pecado, você não pode envelhecer!": posicionamentos axiológicos na constituição da polêmica em comentários online. **Signum**: Estudos da Linguagem, Londrina v. 27, n. 3, p. 101–120, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.5433/2237-4876.2024v27n3p101-120. Acesso em: 8 ago. 2026.

BOULET, Maude. Include, care, reward and enhance to build a well-being HRM system based on perceived effectiveness and fairness of HRM practices. **Evidence-based HRM**, [Leeds], v. 14, n. 1, Jan. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2024-0233. Acesso em: 11 nov. 2025.

BRANDÃO, Catarina et al. **Boas práticas para a promoção da inclusão e bem-estar de trabalhadoras/es-gestão de pessoas em situação de crise**: guia para gestoras/es de recursos humanos e líderes. [Porto]: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, 2021. https://www.researchgate.net/publication/352132282_Boas_praticas_para_a_promocao_da_inclusao_e_bem-estar_de_trabalhadorases_-_Gestao_de_pessoas_em_situacao_de_crise_Guia_para_gestorases_de_recursos_humanos_e_lideres. Acesso em: 15 nov. 2025.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. **Carta de compromissos do Senado Federal**. Brasília: Senado Federal, 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/institucional/carta-de-servicos/compromissos. Acesso em: 3 fev. 2026.

_____. **Ato da Comissão Diretora nº 16, de 2024**. Institui a Política de Diversidade, Equidade e Inclusão do Senado. Brasília: Senado Federal, 2024. Disponível em: https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?idNorma=14383478. Acesso em 24 jun. 2026.

BRITO, Andreia da Rocha Siqueira; FRANÇA, Lucia Helena Freitas Pinho; VALENTINI, Felipe. Análise fatorial confirmatória da escala de ageísmo no contexto organizacional. **Avaliação Psicológica**, Campinas, v. 15, n. 3, dez. 2016. Disponível em: https://doi.org/10.15689/ap.2016.1503.06. Acesso em: 10 jan. 2026.

BUTLER, Robert N. Age-Ism: Another Form of Bigotry. The Gerontologist, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 243-246, 1969. Disponível em: https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243. Acesso em: 24 jun. 2026.

CARVALHO, Alexandre. Estudo Stato Intoo/Mackenzie revela os principais estereótipos do etarismo. **Você RH**, 10 fev. 2025. Disponível em: https://vocerh.abril.com.br/diversidade/estudo-stato-intoo-mackenzie-revela-os-principais-estereotipos-do-etarismo/. Acesso em: 15 fev. 2026.

CEPELLOS, Vanessa, TONELLI, Maria José. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. Rev Alcance. 2017;24(1):4-

21. Disponível em: https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/9929 Acesso em: 24 jun. 2026.

COLOMBY, Renato Koch. **"Viver como um zumbi"**: o dano existencial à luz da polissemia do trabalho. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – [Escola de Administração], Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/203819/001104393.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 24 jun. 2026.

CORREIA, Leandro Santos. **Etarismo no Brasil e seus impactos para o profissional 50+**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Humanas, Universidade do Estado da Bahia, 2024. Disponível em: https://saberaberto.uneb.br/items/3609e32a-ec21-4491-8968-78e86246673c/full. Acesso em: 24 jun. 2026.

DATASENADO. **Relatório da pesquisa 50+** [documento interno do Senado Federal], 2025.

DEMO, Gisela et al. How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. **Sustainability**, [Basel], v. 14, n. 3, 2022.. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su14031508. Acesso em: 19 nov. 2025.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 3. ed. Brasília: Paralelo 15, 2017.

FERREIRA, Andreza de Amorim Lima et al. Diferenças e interseccionalidades nas organizações: análise das representações de líderes nos filmes Amor sem escalas, O diabo veste Prada e Um senhor estagiário. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 26, n. 3, p. 819–850, set./dez. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/347083052_DIFERENCAS_E_INTERSECCIONALIDADES_NAS_ORGANIZACOES_ANALISE_DAS_REPRESENTACOES_DE_LIDERES_NOS_FILMES_AMOR_SEM_ESCALAS_O_DIABO_VESTE_PRADA_E_UM_SENHOR_ESTAGIARIO1. Acesso em: 24 jun. 2026.

FERRIGNO, José Carlos. **Da infância à velhice**: o fenômeno cultural das gerações. São Paulo: Edições Sesc SP, 2025.

FOGAÇA, Natasha; COELHO Júnior, Francisco Antônio. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos

federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395126953. Acesso em: 19 dez. 2025.

FORMIGA, Nilton.; FLEURY, Luis Felipe de Oliveira; SOUZA, Marcos Aguiar de. Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, Londrina, v. 5, n. 2, p. 60–76, dez. 2014. Disponível em: https://doi.org/10.5433/2236-6407.2014v5n2p60. Acesso em: 15 fev. 2026.

FRAGA, Aline Mendonça et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001–2019). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1–19, jan./fev. 2022. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/85305/80565. Acesso em: 10 fev. 2026.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; HELAL, Diogo Henrique. Preconceitos nas organizações: discutindo o etarismo. *In*: HELAL, Diogo Henrique et al. (org.). **Dicionário de gestão de pessoas e relações de trabalho no Brasil**. Bauru, SP: Gradus Editora, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/76302/2/Dicion%C3%A1rio%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas.pdf. Acesso em: 14 nov. 2025.

_____; PEREIRA, Marie Françoise Marguerite Winandy Martins. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 2, maio/ago. 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2. Acesso em: 18 dez. 2025.

HELAL, Diogo Henrique. EGP Entrevista: etarismo no setor público. Entrevistadora: Camila Pozzer. **Ementário de Gestão Pública**, 12 ago. 2024. Disponível em: https://ementario.info/2024/08/12/egp-entrevista-etarismo-no-setor-publico/. Acesso em: 2 jan. 2026.

_____. Envelhecimento, aposentadoria e organizações. *In*: _____ et al. (org.). **Dicionário de gestão de pessoas e relações de trabalho no Brasil**. Bauru, SP: Gradus Editora, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/items/59fa1e79-8a6d-425c-ab0b-3d9db284835e. Acesso em: 13 jan. 2026.

INAHAQUITES, Roseane Alfama. **Idade ou experiência?**: reflexões sobre a percepção do envelhecimento e do etarismo no ambiente de trabalho.

2025. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2025. Disponível em: https://hdl.handle.net/10438/36700. Acesso em: 2 jan. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira : 2020. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. (Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 43). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101760.pdf. Acesso em: 24 jun. 2026.

KOOIJ, Dorien T. A. M. et al. Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 25, n. 15, p. 2192–2212,2014. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.872169 . Acesso em: 14 abr. 2025.

LITVAK, Mórris. Transformando o ambiente corporativo com a diversidade etária. **GV-EXECUTIVO**, [São Paulo], v. 23, n. 2, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.12660/. Acesso em: 21 fev. 2026.

MAIA, Heloisa Helena Pires. **Contribuições do ordenamento jurídico no combate ao etarismo no mercado de trabalho**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso de bacharelado em Direito, Centro Universitário do Planalto Central Apparecido dos Santos, 2024. Disponível em: https://dspace2.uniceplac.edu.br/items/9356f15a-1543-463a-b1ff-24cb9810e995. Acesso em: 17 jan. 2026.

MATHIAS, Angela. Como manter o preconceito geracional fora de sua empresa. **Portal Administradores**, 21 jan. 2025. Disponível em: https://www.administradores.com.br/noticias/como-manter-o-preconceito-geracional-fora-da-sua-empresa. Acesso em: 28 out. 2025.

MIYASAKI, Ana Carolina et al. Validity and reliability evidences of a model of human resource management practices in the public service. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, [Curitiba], v. 7, n. 2, p. 136–153, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350557431_VALIDITY_AND_RELIABILITY_EVIDENCES_OF_A_MODEL_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICES_IN_THE_PUBLIC_SERVICE_VALIDITY_AND_RELIABILITY_EVIDENCES_OF_A_MODEL_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICES_IN_THE. Acesso em: 10 jan. 2026.

ORTIZ-MENDOZA, Oscar Eliud; MADERO-GÓMEZ, Sergio; BALDO, Carlos M. How experienced HRM practices influence organizational justice perception. **Fórum Empresarial**, v. 29, n. 2, p. 1–28, Summer 2025. Disponível em: https://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/article/view/22545/19930. Acesso em:24 jun. 2026.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de recursos humanos**: teorias e reflexões. Curitiba: Intersaberes, 2019.

_____; LA FALCE, Jefferson Lopes; MUYLDER, Cristiana Fernandes. Comprometimento organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 13, n. 33, p. 73–89, 2013. Disponível em: https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2013v13n33p73. Acesso em: 24 jun. 2026.

PEDIANI, Paloma.; NUNES, Maria Terezinha; TROMBKA, Ilana. Rede equidade. *In*: TROMBKA, Ilana; NUNES, Maria Terezinha; MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos (org.). **Equidade de gênero no Senado Federal**: um relato da mudança de cultura organizacional por meio da ação gerencial. 1. ed. Brasília: Senado Federal, 2022. v. 1, p. 215-227.

PERONI, Guilherme Gustavo Holz; SILVA, Priscila de Oliveira Martins. Etarismo e suas implicações sob a ótica dos servidores públicos mais velhos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 27, n. 67, p. 1–25, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2025.e99109. Acesso em: 13 dez. 2025.

PESSOA, Sônia Caldas. Ética do cuidado: discursos e experiências de saúde emocional desafiam a comunicação organizacional no Brasil. **Logos**, [Rio de Janeiro], v. 31, n. 3, 2024. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/logos/article/view/86247/53016. Acesso em: 15 fev. 2026.

REIS, Germano; TRULLEN, Jordi; STORY, Joana. Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. **Journal of Managerial Psychology**, [Leeds], v. 31, n. 6, p. 1091–1105, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JMP-05-2015-0178. Acesso em: 18 ago. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SANTA, Ricardo. et al. Organizational citizenship, organizational justice, organizational trust, and the impact on operational effectiveness. *In*: AUSTRALIAN & NEW ZEALAND ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 36th., 2023, Wellington. Research and Replication Data for Labor Economics, **Proceedings**. Disponível em: https://dataverse.iza.org/dataset.xhtml?persistentId=doi:10.57130/FK2/WMA15O. Acesso em: 8 fev. 2026.

SANTOS, Aline Sara Mendes dos; OLIVEIRA, Rose Alves de; MONTEIRO, Aurélia Assis. Envelhecimento feminino e exclusão digital: resistência ao etarismo na era das redes sociais. **Aracê**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 6, p. 33060–33073, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.56238/arev7n6-232. Acesso em: 8 jan. 2026.

SANTOS, Tamara dos; REIS, Andreia Brandão dos; RODRIGUES, Lilian Segnini. Desafios da realocação no mercado de trabalho após os 50 anos. **Revista Interface Tecnológica**, [Taquaritinga], v. 21, n. 1, p. 385–397, 2024. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/1910. Acesso em: 24 jun. 2026.

SEBBEN, Fernando Dall'onder et al. **Avaliação do programa de formação gerencial do Senado Federal**. 2021. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, 2021. Disponível em: https://bdm.unb.br/handle/10483/28736. Acesso em: 23 dez. 2025.

SHORE, Lynn M.; CLEVELAND, Jeanette N.; SANCHEZ, Diana. Inclusive workplaces: a review and model. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 176–189,June 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003. Acesso em: 10 jan. 2025.

SILVA, Tecla Lorena Albuquerque; FREITAS, Alexsandro da Silva; LIMA, Patrícia Ribeiro Feitosa. Etarismo e empoderamento geracional: uma análise do filme "Um senhor estagiário". *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10., Campina Grande. **Anais** [...]. Campina Grande: Realize Editora, 2024. Disponível em: https://editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/111633. Acesso em: 4 maio 2025.

SIMANJUNTAK, Fransiskus; RIVAI, Harif; SYAHRUL, Laura. The impact of new ways of working on employee well-being through engagement and job satisfaction. **Jurnal Manajemen Stratejik dan Simulasi Bisnis**,

[Kota Padang], v. 5, n. 2, p. 29–44, 24 dez. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.25077/mssb.5.2.29-44.2024. Acesso em: 19 fev. 2026.

SOUZA, Cristiane Castro Carvalho de. **Envelhecimento nas organizações públicas após a revolução 4.0**: barreiras e oportunidades advindas das relações intergeracionais. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/items/82cfda73-d3e8-4f66-9675-e48dcbaa1f7e. Acesso em: 14 ago. 2025.

TONELI, Maria José. Diversidade e seus múltiplos sentidos. **GV Executivo**, São Paulo, v. 23, n. 2, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n2.2024.91336. Acesso em: 02 jun. 2025.

TROMBKA, Ilana; NUNES, Maria Terezinha; MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos (org.). **Equidade de gênero no Senado Federal**: um relato da mudança da cultura organizacional por meio da ação gerencial. Brasília, DF: Senado Federal, 2022. v. 1.

TROMBKA, Ilana; MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos. Esta é a minha história: relato de experiência de resgate da memória organizacional no Senado Federal. **E-Legis**, Brasília, v. 15, n. 38, maio/ago. 2022. Disponível em: https://e-legis.camara.leg.br/cefor/index.php/e-legis/article/view/761. Acesso em:24 jun. 2026.

Recebido em: 22/2/2026
Aprovado em: 14/3/2026