ÁREA TEMÁTICA: Casos de Ensino

GENDERED AGEISM E RELAÇÕES DE TRABALHO: UMA DISCUSSÃO INTERSECCIONAL EM GESTÃO DE PESSOAS NA SÉRIE "*YOUNGER*"

Resumo

Este caso para ensino acompanha a trajetória de Liza Miller, uma mulher de 40 anos, mãe solteira e recém-divorciada que precisa retornar ao mercado de trabalho. No entanto, ela enfrenta dificuldades em conseguir um emprego, mesmo com suas qualificações, notória competência técnica e experiência no ramo do marketing editorial. Frente às barreiras, ela decide ocultar a sua idade, construindo uma nova identidade, Leslie, com 26 anos. O objetivo do caso é discutir o papel das organizações e da gestão de pessoas na reprodução de estereótipos associados à juventude, produtividade e valor profissional, à luz da interseccionalidade entre idade e gênero (*gendered ageism*). Em relação à fonte dos dados, trata-se de um caso fictício elaborado com base no primeiro episódio do seriado estadunidense "*Younger*", criado por Darren Star e protagonizado por Sutton Foster (Liza Miller). Como recursos didáticos, este caso utiliza a exibição do episódio completo e uma posterior discussão conjunta sobre a temática, proporcionando a oportunidade de discutir o *gendered ageism* sob uma perspectiva crítica que interliga o debate social e as suas implicações no ambiente organizacional e nas políticas e práticas da gestão de pessoas. Recomenda-se a aplicação deste caso nas disciplinas de Gestão de Pessoas, Sociologia das Organizações, Diversidade nas Organizações, Comportamento Organizacional, Relações de Trabalho e Psicologia Organizacional.

Palavras-chave: *Gendered ageism*, Gestão de pessoas, Diversidade nas organizações, Interseccionalidade, Feminização do envelhecimento.

Abstract

This teaching case study follows the journey of Liza Miller, a 40-year-old single mother who is recently divorced and needs to re-enter the workforce. However, she faces difficulties finding a job, despite her qualifications, proven technical skills, and experience in the field of publishing marketing. Faced with these barriers, she decides to conceal her age by creating a new identity—Leslie, a 26-year-old. The purpose of this case study is to discuss the role of organizations and human resources management in perpetuating stereotypes associated with youth, productivity, and professional value, in light of the intersectionality between age and gender (gendered ageism). Regarding the data source, this is a fictional case based on the first episode of the American TV series "Younger," created by Darren Star and starring Sutton Foster (Liza Miller). As teaching resources, this case study involves watching the full episode followed by a group discussion on the topic, providing an opportunity to examine gendered ageism from a critical perspective that links the social debate to its implications for the organizational environment and for human

resource management policies and practices. It is recommended that this case be used in courses on Human Resource Management, Sociology of Organizations, Diversity in Organizations, Organizational Behavior, Labor Relations, and Organizational Psychology.

Keywords: Gendered ageism. Human resources management. Diversity in organizations. Intersectionality. The feminization of aging.

1. Contextualização do Caso

Este caso fictício baseia-se no primeiro episódio da série estadunidense *Younger*, exibida no Brasil em 2015 e criada por Darren Star. A protagonista, Liza Miller (Sutton Foster), é uma mãe solteira recém-divorciada que precisa retornar ao mercado de trabalho editorial após uma longa interrupção na carreira. Entretanto, aos 40 anos, é percebida como uma profissional desatualizada e incapaz de acompanhar as transformações tecnológicas e o ambiente de trabalho predominantemente jovem.

Durante a preparação deste trabalho, utilizou-se a ferramenta de inteligência artificial generativa (IAG) Chat GPT de forma assistiva, a fim de aprimorar a clareza, coesão e assertividade linguística das questões propostas. Ademais, teve o papel de auxiliar na reformulação de textos previamente escritos pela autora, conforme orientam as diretrizes de uso ético de IAG (Sampaio; Sabbatini; Limongi, 2024). A ferramenta não foi utilizada para levantamentos bibliográficos, construção de parágrafos inéditos ou redução deles, fabricação de citações ou construção metodológica.

Ambientado na cidade de Nova Iorque, o enredo inicia com Liza participando de uma entrevista de emprego com duas entrevistadoras jovens. Ao narrar suas experiências, Liza demonstra uma extensa bagagem profissional ao falar de um dos seus empregos, no qual trabalhou por três anos e iniciou como auxiliar do vice-presidente de marketing e foi promovida a editora júnior; destacando nesta conquista que foi a editora mais jovem a ser promovida, aos 25 anos. Sua fala é interrompida pelo comentário de uma das entrevistadoras, que replica: "*Eu tenho 25 anos*", que recebe em resposta um "*Não se preocupe. Você não parece ter um dia a mais do que sete anos*", por parte de Liza.

Quando questionada sobre a lacuna de quinze anos em seu currículo, Liza explica que se demitiu para criar a filha, Caitlin, recebendo um sorriso constrangido, por parte de uma das entrevistadoras e um olhar baixo, por parte da outra. A partir deste clima constrangedor, Liza preenche o silêncio ao dizer: "*Sei que estou sem trabalhar há um tempo, mas sou mais inteligente e capaz hoje do que era há quinze anos. [...]. Estou pronta para trabalhar direto e para retornar de onde parei.*"

Apesar da resposta, as entrevistadoras mantêm um tom condescendente, enfatizando as mudanças ocorridas durante seu período afastada do mercado e sugerindo que suas competências estariam desatualizadas diante das novas tecnologias e das redes sociais. A atenção das entrevistadoras é desviada para uma fofoca de um site de relacionamentos que foi mencionado na conversa, mas Liza retoma o foco, diminuindo a régua do seu trabalho ao dizer que pode começar como uma assistente, chegando ao ápice da entrevista, ao passo que uma das entrevistadoras diz que "*Isso*

seria estranho. Assistentes normalmente são recém-formados. Você é muito ve…", mas foi interrompida pela sua colega de trabalho, que interveio com o complemento "*Muito qualificada".*

Após mais uma entrevista mal sucedida, Liza reflete sobre como a sua idade parecia determinante para seu valor intelectual e profissional no mercado de trabalho atual. Essa observação é trazida pela própria personagem em uma cena posterior, em que conversa com a sua melhor amiga Maggie em um bar no Brooklyn mais tarde naquele dia, em que Liza se questiona:

> "*Por que quanto mais velha e experiente você é, mais você se torna indesejável? [...] Fui a uma dúzia de entrevistas, e as novinhas parecem ter prazer em esfregar a minha idade na minha cara. Parece que acordei um dia, vi que meu casamento era uma mentira, e que me tornei uma velha enrugada."*

O ponto de virada ocorre quando Maggie (Debi Mazar), após vê-la flertando com um rapaz mais jovem, questiona se seria tão absurdo que as pessoas acreditassem que Liza tivesse cerca de 26 anos. Em seguida, leva a amiga para seu apartamento. Diante de um espelho, Liza tem uma expressão triste e irritada ao olhar para o seu reflexo, mas Maggie segue em seu discurso: *"Quer parar de sentir pena de si mesma e me ouvir? Ninguém quer contratar uma quarentona? Diga que tem 26".*

Liza hesita, argumentando que ninguém acreditaria se ela mentisse a sua idade; mas Maggie resiste e fala que as pessoas acreditam no que elas querem e no que é apresentado como verdade. Nessa lógica, se as pessoas quisessem, acreditariam que Liza tinha apenas 26 anos. A partir daí, a protagonista transforma totalmente a sua identidade: luzes no cabelo, uma mudança no guarda roupa para seguir a moda jovem, encomenda de documentos falsos com um novo nome e idade (agora, Leslie Miller) e deleta todo o seu histórico nas redes sociais, incluindo um novo e-mail e mudanças na data de formatura na universidade. Ainda, ela estuda a cultura pop, adaptando os seus gostos culturais ao que é esperado de alguém com 26 anos.

Essa mudança culmina com uma entrevista de emprego para o cargo de assistente da coordenadora de marketing Diana Trout (Miriam Shor), uma mulher de 43 anos em cargo de liderança que é vista como uma pessoa amargurada e difícil de trabalhar. Durante a entrevista, Liza rouba a trajetória da filha para justificar a lacuna razoável entre a data de formatura da faculdade e o momento atual, justificando-a com um trabalho voluntário na Índia e a produção de um romance. Ao explicar isso, Diana é incisiva ao rebater que "*Agora você está pronta para a vida real?"* e continua a dizer "*Todos os candidatos a essa vaga são bacharéis em Inglês em uma faculdade Ivy League. Pode atender ligações por oito horas sem mandar mensagem para os seus amigos? Pode trazer café forte, não usar perfume e não me irritar?".*

Trout sempre mantém uma expressão de desgosto, como se não acreditasse nas respostas de Liza (agora Leslie) e duvidasse da capacidade de comprometimento de uma jovem para o trabalho de assistente. A entrevista muda de figura quando propõe a seguinte pergunta, em um tom de quem pergunta apenas por roteiro, não por interesse genuíno: "*Me diga, Leslie, o que diria que te faz…especial?".* Liza responde:"*Eu sou adulta. Não acho que sou especial".*

Após esse momento, Liza vai ao banheiro da empresa para ligar para Maggie e dizer que conseguiu o emprego, colocando o mérito especialmente na mentira sobre a sua idade. O recado é interrompido por uma moça jovem saindo do banheiro. Liza se assusta quando a jovem dá os parabéns enquanto lava as mãos, mas complementa: "*Ou, talvez, deva dizer meus pêsames".* A protagonista estranha o comentário, mas a moça logo se apresenta como Kelsey Peters (Hilary Duff), editora júnior da organização, que tinha a visto durante a reunião com Diana Trout. Ela explica que não queria "cortar o barato" de Liza e conta mais sobre sua trajetória de trabalho: "*É uma ótima organização. Trabalho aqui desde que me formei. Como assistente, mas me tornei editora júnior há seis meses. É, então basicamente eu era você há dois anos".*

As duas caminham juntas até o lobby, ainda conversando sobre como era trabalhar para Diana Trout. Curiosa, Liza pergunta qual era o problema em trabalhar com ela, já que Kelsey pareceu ressentida ao prestar seus pêsames pela seleção, e a editora júnior responde: "*O problema da Trout Beicinho é ter 43 anos e ser divorciada. Ela vê garotas como nós, com ovários frescos e rostos cheios de elasticidade natural e já quer nos destruir".* Posteriormente, após quase ser desmascarada durante uma saída com colegas de trabalho, Liza debate com Maggie sobre mudanças corporais que ela deveria fazer para se adequar aos padrões da juventude. A protagonista se pergunta como ela concordou em fazer essa loucura e diz: "*Quero mesmo trocar a minha dignidade, sabedoria e respeito próprio por uma nova chance de ter 26 anos?"* Maggie rebate imediatamente: "*Sim. Sim, você quer".*

Como encerramento, Liza está participando de uma reunião com Diana Trout e a equipe de marketing e editorial e o seu celular toca. Ela precisa se retirar rapidamente da sala, devido ao toque do seu celular alto e com uma música não condizente com o ambiente de trabalho. Kelsey corre atrás dela, perguntando o que aconteceu e tentando silenciar o celular de Liza, mas logo percebe algo interessante: o toque vem de um compromisso marcado na agenda com um rapaz chamado Josh (Nico Tortorella). Ela questiona sobre onde eles vão, mas a protagonista rebate que sua chefe a encheu de trabalho. Kelsey se indigna, respondendo: "*Liza, você está louca? Só vivemos os vinte anos uma vez. Você tem que viver. Antes que perceba, estará com 40 anos. Morando no subúrbio, com um marido que vê TV a noite toda, enquanto você está na banheira usando o chuveirinho naquele lugar".*

Considerando a trajetória de Liza, as reflexões sobre o envelhecimento feminino e suas implicações na vida da mulher no contexto social e organizacional tornam-se evidentes, especialmente ao ser atravessado pela discriminação da idade com viés de gênero, que atuam conjuntamente na construção de barreiras estruturais para a entrada e permanência de mulheres envelhecidas no mercado de trabalho. Sendo assim, este caso problematiza até que ponto a adaptação individual diante de estruturas excludentes pode ser compreendida como uma estratégia de sobrevivência e questiona o papel das organizações e da gestão de pessoas na reprodução de estereótipos associados à juventude, produtividade e valor profissional.

2. Notas de Ensino

2.1. Objetivos Didáticos

Com base no enredo e dilemas supracitados, propõe-se como objetivos didáticos para esta proposta:

I) Analisar como a discriminação por idade com viés de gênero (*gendered ageism)* se manifesta nas organizações, discutindo de que maneira a intersecção entre etarismo e sexismo influencia a vida profissional e social de mulheres envelhecidas;
II) Examinar o papel da cultura organizacional e das dinâmicas sociais na reprodução de estereótipos associados à juventude e produtividade, problematizando como organizações podem reforçar ou enfrentar desigualdades relacionadas ao envelhecimento feminino e às relações de gênero no trabalho;
III) Suscitar o debate sobre o papel das políticas e práticas da gestão de pessoas na diversidade das organizações, questionando como ações voltadas à inclusão e equipes intergeracionais podem contribuir para ambientes de trabalho mais equitativos.

No que se refere à aplicação em sala de aula, este caso pode ser utilizado em atividades com discentes de graduação, desde que a temática da aula seja voltada para o discriminação por idade e gênero ou *gendered ageism,* o envelhecimento feminino na sociedade, cultura organizacional, políticas e práticas de gestão de pessoas e o papel delas no reforço de estereótipos excludentes e a sociedade como objeto de estudo da Administração. Estes assuntos são tratados geralmente em disciplinas como Gestão de Pessoas, Sociologia das Organizações, Diversidade nas Organizações, Comportamento Organizacional, Relações de Trabalho e Psicologia Organizacional.

2.2. Roteiro para Discussão

Para discussão em sala de aula sugere-se a exibição do episódio, em sua integralidade, em uma sessão anterior à atividade, ou a indicação para que assistam o episódio previamente, a fim de subsidiar as discussões das questões com base no enredo proposto. Ademais, propõe-se como alternativas metodológicas para a construção da discussão: (1) atribuir a leitura, elaboração de respostas às questões e discussão do caso proposto individualmente ou em grupo; (2) propor uma discussão à nível individual, com foco na percepção dos estudantes enquanto indivíduos sobre o caso proposto; (3) propor uma discussão à nível organizacional e social sobre o episódio.

Considerando uma disciplina com duração das aulas estimadas em 180 minutos, sugere-se o planejamento delineado no Quadro 1, com a duração estimada para cada uma das atividades.

Quadro 1 - Plano de Ensino

Tempo de Duração	Atividades
22min	Exibição integral do episódio
20min	Apresentação do caso e questões propostas
20min	Organização da turma em grupos ou trabalho individual

70min	Discussão das respostas com toda a turma
20min	Encerramento do caso e considerações finais
Duração total da atividade: 3 horas	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Espera-se que, durante a realização da atividade, os estudantes tragam percepções próprias sobre o episódio em questão, associando com a temática do *gendered ageism* sob uma perspectiva de equilíbrio entre o debate social e as suas implicações no ambiente organizacional, especialmente sobre o papel da gestão de pessoas e a socialização no trabalho quanto ao reforço de estereótipos e a construção de uma cultura organizacional inclusiva, que integre a diversidade tanto em suas políticas, quanto nas práticas de gestão de pessoas.

Para viabilizar essas reflexões, recomenda-se, inicialmente, como leituras complementares, o livro seminal sobre gênero no ambiente organizacional, intitulado “Gênero, Cultura e Mudança Organizacional”, organizado por Itzin e Newman (2005), a fim de compreender as relações entre gênero e organização. Ademais, o estudo de Cepellos (2021), que aborda a feminização do envelhecimento, auxiliará o discente a assimilar a realidade social brasileira com a apresentada no caso, especialmente ao associar com o artigo publicado por McConatha et al. (2023), que discute a face do ageísmo de gênero no ambiente de trabalho e os efeitos da idade percebida. As recomendações se encerram com os estudos realizados por Loth e Silveira (2014) e Boehm, Schröder e Bal (2021) que abordam, respectivamente, o etarismo nas organizações e a gestão de pessoas em função da idade.

2.3. Questões para Discussão

Etarismo, Gênero e Mercado de Trabalho

Questão 01: Considerando as experiências de Liza nos processos seletivos e as percepções das entrevistadoras sobre o valor profissional e capacidade de adaptação com base na idade da protagonista, discuta como a discriminação de idade com viés de gênero (*gendered ageism*) aparecem nas práticas de gestão de pessoas apresentadas no caso e a influência desses elementos nas relações entre mercado de trabalho e envelhecimento feminino.

Identidade e Adaptação Organizacional

Questão 02: Frente à decisão de Liza em ocultar a sua identidade para conquistar uma oportunidade profissional, discorra sobre como essa tensão se manifesta e quais as implicações disso para as mulheres envelhecidas na sociedade e no mercado de trabalho.

Diversidade e Cultura Organizacional

Questão 03: Em observância aos discursos apresentados pelas personagens do caso acerca do comportamento profissional, maturidade e juventude, analise como os estereótipos geracionais, articulado com o preconceito de gênero, influenciam a cultura organizacional e as relações de trabalho.

Trajetórias e Relações de Trabalho e de Gênero.
Questão 04: Considerando as interações entre Liza, Diana Trout e Kelsey ao longo do caso, discuta como questões relacionadas a gênero, envelhecimento e trajetória profissional atravessam as relações entre as personagens. Como essas dinâmicas se manifestam no contexto organizacional apresentado?

3. Análise Teórica do Caso

O mercado de trabalho brasileiro se encontra em um momento de transformação estrutural, especialmente devido às mudanças sociais constantes que influenciam diretamente nas relações de trabalho e produtividade. Citam-se como exemplos dessas transformações o envelhecimento da população, a participação feminina crescente no mercado e a elevação da escolaridade (Amorim et al., 2022; Camilo; Nunes, 2026). Em teoria, reconhece-se que a gestão de pessoas contemporânea deve acompanhar este movimento de diversificação, por meio da adoção de políticas que incentivem a diversidade em ambientes de trabalho; porém, existe uma dissonância entre o discurso e a prática (Neves, 2020; Schleich, 2022; Alzoraiki et al., 2024; Trevisan; Descovi; Kufner, 2026).

Schleich (2022) discute que os programas de diversidade têm como base as questões legais, considerando os esforços governamentais para propor legislações que incentivem a inclusão de perfis diversos. Exemplos de iniciativas são as Leis de Cotas nas Organizações (Lei nº 8.213/91) e a criação de um Comitê de Participação Social, Diversidade, Equidade e Inclusão (CPADI) no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, a fim de "apoiar, acompanhar e desenvolver ações voltadas à participação social, diversidade, equidade e inclusão" (Brasil, 1991; MGI, 2024).

O movimento governamental incentivou a inserção de políticas de diversidade, também, nos ambientes organizacionais da iniciativa privada; ainda que essas entidades, em sua maioria, ainda enxerguem a diversidade sob uma perspectiva mercadológica e gerencial. Nestes ambientes, a diversidade é tratada como uma vantagem competitiva e estratégia mercadológica, ao passo que é tida como sinônimo de inovação e criatividade, atração de novos mercados consumidores e consolidação de reputação positiva, aumento da produtividade e oxigenação da força de trabalho (Neves, 2020; Serafin et al., 2021; Schleich, 2022).

As políticas institucionais relacionadas à diversidade são restritas a metas quantitativas, ações pontuais e o foco direcionado ao recrutamento e seleção de pessoas com perfis diversificados, com a inclusão sendo negligenciada, conceitos esses que são semelhantes e divergentes, na mesma medida (Boehm; Schroëder; Bal, 2021; Trevisan; Descovi; Kufner, 2026; Reis; Oliveira, 2026).

Em um sentido mais amplo, a diversidade trata-se de equipes e indivíduos que apresentam múltiplas características e marcadores sociais; enquanto a inclusão representa a viabilização da equidade entre os diferentes indivíduos que são participantes de uma sociedade ou grupo, oferecendo subsídios para que participem efetivamente de um determinado espaço (Trevisan; Descovi; Kufner, 2026). Sendo assim, a diversidade nutre uma relação intrínseca com a interseccionalidade, que trata-se da investigação das relações de poder e suas influências em uma sociedade diversa, bem como as

experiências individuais de marcadores sociais específicos como cor, gênero, sexualidade, faixa etária e classe econômica (Collins; Bilge, 2020; Jaakson; Dedova, 2023).

Isso demonstra que a questão a ser trabalhada não são exclusivamente as políticas da gestão de pessoas, embora a forma que são operacionalizadas seja longe do desejável, mas sim, as práticas excludentes que estão presentes nos critérios de seleção, na delegação de atividades, na integração das equipes e no reforço de estereótipos e preconceitos na convivência diária (Boem; Schröder; Bal, 2021; Schleich, 2022; Alzoraiki et al., 2024; Camilo; Nunes, 2026; Trevisan; Descovi; Kufner, 2026)

Dando início à discussão teórica das questões apresentadas, para a **primeira questão**, é necessário reconhecer que a população brasileira está em um processo de envelhecimento, com a quantidade de jovens sendo menor do que os idosos (Corrêa, 2023; Silva; Helal, 2025). No entanto, ainda que o envelhecimento seja visto como um processo natural da vida, cada indivíduo vivencia o envelhecer de maneira singular, especialmente ao considerar as influências dos discursos sociais e os marcadores em que o indivíduo envelhecido se enquadra (Helal; Silva, 2019; Rochon; Kalia; Higgs, 2021; Kincaid, 2022; Cunha; Santos, 2026).

O envelhecimento é cercado por estereótipos, discriminações e micro agressões na sociedade ocidental, o que configura o ageísmo, reconhecido por Palmore (2001) com o terceiro grande “ismo” depois do racismo e sexismo. Este fenômeno foi reconhecido pela primeira vez por Butler (1969), que o define como uma forma de preconceito e discriminação direcionada a idosos e envelhecidos, refletindo uma profunda rejeição ao envelhecimento, cujo comportamento é estrutural em uma cultura que valoriza a juventude e vitalidade; buscando distanciar-se do “inativo” e “obsoleto”.

Nessa conjuntura, os trabalhadores envelhecidos são vistos como desatualizados, com pouca capacidade de adaptação e inovação e com dificuldades em aprender e ensinar os mais jovens; enquanto aos jovens, cabe o título de inovadores, enérgicos, flexíveis. No entanto, os estereótipos também tomam uma rota contrária, em que os envelhecidos são vistos como pessoas experientes e os jovens, como irresponsáveis (McConatha et al., 2023; Jaakson; Dedova, 2023).

Ao adentrar a discussão da interseccionalidade entre gênero e idade, observa-se o observa-se o fenômeno da feminização do envelhecimento, definido sumariamente por Maximiano-Barreto e colaboradores (2019) como o predomínio de mulheres envelhecidas em relação aos homens na população brasileira. Cepellos (2021) aprofunda essa discussão para o contexto organizacional ao refletir sobre a permanência e, muitas vezes, entrada de mulheres em processo de envelhecimento no mercado de trabalho.

Danylova e colaboradores (2024) consideram a sociedade ocidental como “permissiva” ao envelhecimento masculino, cujos traços e sinais da idade são tidos como símbolo de sabedoria, liderança, experiência e conhecimento. Em consonância, Itzin e Newman (2005) postulam que a cultura de gênero trata-se de uma relação de poder concentrada no gênero masculino, utilizando da discriminação e estereótipos como mecanismo de perpetuação desse sistema. Ao adentrar os ambientes organizacionais, as mulheres sofrem discriminação explícita ao perceber a idade como uma barreira para o acesso a vagas de emprego, qualificação ou remunerações; vivendo em um paradoxo

entre experientes demais ou superqualificadas (Itzin; Newman, 2005; Jyrkinen; McKie, 2012; Cepellos, 2021; Cecil, 2022).

Um importante ponto de vista a ser observado, apresentado por Itzin e Newman (2005) ao discutir a dupla penalização das mulheres nas organizações, é que as culturas e práticas organizacionais são construídas em torno de uma cronologia e visão masculina de emprego, prejudicando as trabalhadoras cujas carreiras envolvem pausas para maternidade ou trabalho de cuidado. Em complemento, Alzoraiki e colaboradores (2024) afirmam que as práticas de recrutamento e seleção devem atrair e selecionar profissionais alinhados aos valores e cultura da organização, sendo eles adequados, tanto em competências técnicas quanto comportamentais, para exercer o cargo que almejam ocupar.

Observa-se tal cenário à medida que as manifestações do etarismo, especialmente quando atrelado ao gênero, ocorrem em duas dimensões: estereótipos e preconceitos e práticas de discriminação, que incluem mecanismos sistemáticos de marginalização tanto para trabalhadores envelhecidos, quanto para aqueles muito jovens (Farias; Mozzato, 2026).

Nesse ínterim, é relevante salientar a diferenciação entre políticas e práticas na gestão de pessoas. Na visão de Silva e Helal (2025), as políticas tratam-se das diretrizes e normas documentadas e estabelecidas pela organização, que orientam as relações de trabalho e delineiam os planos de desenvolvimento, direitos e deveres dos trabalhadores. Por conseguinte, as práticas são os desdobramentos dessas políticas, sendo atividades e comportamentos atribuídos às equipes, alinhadas aos objetivos organizacionais e visando resultados específicos (Oliveira; Pérez-Nebra; Tordera, 2022).

Em seguida, para a **segunda questão**, necessita-se compreender o cerne motivador da transformação de Liza. A ocultação da idade da protagonista, embora representada de maneira dramática e cômica, revela implicações sociais e organizacionais relevantes acerca do envelhecimento feminino e da maneira como determinadas identidades são consideradas mais legítimas e desejáveis no ambiente de trabalho. Tal interpretação é possibilitada pela perspectiva de Cecil (2022) acerca da discriminação por idade e gênero, que enxerga a natureza do preconceito com a idade como a aparência e os ideais culturais da atração física feminina.

Ao longo do caso, é possível perceber que Liza não é excluída pela sua competência técnica ou trajetória profissional. Ao contrário, sua carreira é abordada com segurança pela personagem, com marcos relevantes e determinação para retornar ao trabalho. Entretanto, suas tentativas e entrevistas são atravessadas pelos estereótipos sedimentados pelo *gendered ageism*, com a percepção de que ela está inadequada para o ambiente predominantemente ocupado por trabalhadores jovens e que sua capacidade de adaptação e conhecimentos adquiridos estão obsoletos (McConatha et al., 2023).

Em sua reflexão sobre o estado atual da sua vida, tanto profissional quanto pessoal, Liza se pergunta “por que quanto mais velha você é, mais se torna indesejável?”, a fundamentação teórica de Itzin e Newman (2005) e Cepellos (2021) se materializa ao argumentar que a feminização do envelhecimento e o valor profissional atribuído às mulheres são definidos por

estereótipos de idade e gênero, que incitam uma pressão para parecer mais jovens e transpor a discriminação da idade.

Tal contexto conversa com o incômodo que Liza demonstra com o estereótipo dos 40 anos sobre si, escolhendo mentir a sua idade, mas não se limitando apenas a um número no currículo. Ela também muda seu cabelo, o estilo de maquiagem, as vestimentas, estuda o comportamento dos jovens, exclui suas redes sociais, falsifica seus documentos para ter outro nome e rosto e constrói uma narrativa que a vende como uma jovem recém-formada que teve uma lacuna na carreira por conta de um intercâmbio cultural na Índia.

Ao perceber tantas mudanças, ela reflete se a nova oportunidade de ter 26 anos novamente compensa a perda da sua dignidade, auto respeito e sabedoria. Danylova e colaboradores (2024) discutem sobre como as mulheres, especialmente em ambientes organizacionais, são estimuladas a se adequar aos padrões de beleza baseados na jovialidade e vitalidade para se esquivar dos preconceitos e micro agressões no ambiente de trabalho (Cecil et al., 2022; Kincaid, 2022; Hara et al., 2026).

No que se refere à **terceira questão**, o debate central é a cultura organizacional e a naturalização de práticas discriminatórias, micro agressões e estereótipos nas relações de trabalho. Mais do que manifestações isoladas de comportamentos individuais, o caso evidencia como determinadas formas de violência simbólica tornam-se incorporadas às dinâmicas organizacionais cotidianas. Na visão de Williams (2020), as micro agressões tratam-se de ofensas, insultos e invalidações cotidianas que indivíduos vivenciam nas interações diárias por parte dos seus pares e lideranças que causam impactos negativos (Smith; Griffiths, 2022). Este conceito acompanha não só a trajetória da protagonista durante o episódio, mas também a sua chefe, Diana Trout.

Sob a ótica de Amorim e Mendes (2026), as relações intergeracionais no ambiente de trabalho são baseadas em generalizações recíprocas. O episódio em questão aborda exatamente esta realidade, com o contraste entre a entrevista de Liza e de Leslie, sua nova personalidade. Enquanto Liza foi questionada sobre a sua lacuna na carreira, capacidade de adaptação e teve sua competência subestimada, Leslie foi vista como uma pessoa que “decidiu virar adulta”; questionada se conseguiria trabalhar 8 horas por dia sem olhar o celular ou “não irritar a sua chefe”.

O padrão se repete durante o primeiro dia de trabalho de Leslie, que sempre é relembrada da sua juventude, inexperiência e questionada se quer uma “estrelinha dourada” por fazer seu trabalho; inclusive quando sua ideia é roubada pela sua superior. Neste caso, o trabalho da profissional jovem é rotulado pela sua idade e estereótipos geracionais, assim como a diretora de marketing, Diana Trout. Ainda que ela replique práticas etaristas com Leslie, ela também sofre micro agressões por parte dos seus pares na editora. Essa situação observada no diálogo entre Kelsey e Leslie, em que a veterana fala que Diana tem inveja dos “ovários frescos e elasticidade natural” das trabalhadoras jovens, o que a faz ter inveja delas e querer prejudicar suas carreiras; reforçando a ideia de que apenas a jovialidade e a beleza que vem com ela aos olhos sociais são as únicas características a ser valorizadas e invejadas (Helal; Silva, 2019).

Camilo e Nunes (2026) conversa com Silva e colaboradores (2024) ao observar que, muitas vezes, as organizações têm uma compreensão superficial do ageísmo, o que torna essa questão pouco debatida no ambiente

de trabalho e compromete a elaboração de políticas de diversidade etária, bem como práticas inclusivas para a construção de uma cultura organizacional inclusiva.

Nesse contexto, Cunha e Santos (2026) e Smith e Griffiths (2022) destacam que as micro agressões relacionadas à idade frequentemente se manifestam de forma sutil e indireta, dificultando sua identificação e enfrentamento institucional. Comentários irônicos, infantilização, invalidação de competências, questionamentos sobre capacidade adaptativa e associações entre idade e inadequação profissional tornam-se práticas socialmente legitimadas e reproduzidas nas interações diárias de trabalho. Assim, o caso demonstra que a discriminação etária não ocorre apenas em políticas formais de recrutamento ou promoção, mas também na convivência cotidiana e na cultura organizacional, que reforça continuamente padrões de pertencimento associados à juventude, produtividade e adequação social.

Essa realidade propõe uma discussão sobre o papel da gestão de pessoas na construção de uma cultura e ambientes organizacionais inclusivos, com políticas e práticas robustas para o enfrentamento de comportamentos discriminatórios e perpetuação de estereótipos negativos como critério para rotular ou generalizar os perfis diversos nas equipes (Jyrkinen; McKie, 2012; Oliveira; Pérez-Nebra; Tordera, 2022; Danylova et al., 2024; Cunha; Santos, 2026; Trevisan; Descovi; Kufner, 2026).

A exclusão no mercado de trabalho sofrida por Liza e as generalizações e comentários feitos por Diana e Kelsy sobre os trabalhadores jovens e a visão das mulheres envelhecidas no ambiente organizacional, respectivamente, demonstram que a discriminação por idade e gênero ocorre não por caminhos institucionais e formais; mas sim pelo comportamento dos pares, com critérios implícitos de pertencimento organizacional (Demo; Fernandes; Fogaça, 2017).

Como forma de intervenção e transformação do contexto organizacional, a literatura postula que os gestores de pessoas e líderes devem se dedicar a instituir práticas que sejam contínua, ao invés de ações pontuais focadas em metas quantitativas ou enxergar a diversidade apenas como uma vantagem competitiva e estratégia mercadológica (Schleich, 2022; Oliveira; Pérez-Nebra; Tordera, 2022; Trevisan; Descovi; Kufner, 2026; Reis; Oliveira, 2026; Farias; Mozzato, 2026). Rochon, Kalia e Higgs (2021) corroboram com essa colocação ao passo que concluem que a abordagem mais adequada para evitar a negligência do ageísmo de gênero nas organizações é a adoção de estratégias múltiplas; incluindo mudanças políticas e comportamentais, bem como a garantia de tratamento equitativo e trabalho às trabalhadoras envelhecidas.

Por fim, a **quarta questão** foca especificamente na interseccionalidade e como ela atravessa as trajetórias profissionais das mulheres citadas no caso em questão, retomando toda a discussão supracitada. Ao considerar o ageísmo como um fenômeno isolado, percebe-se que os trabalhadores envelhecidos em geral sofrem discriminação tanto em processos seletivos, quanto na convivência organizacional e em equipes intergeracionais (Butler, 1969; Cecil et al., 2022; McConatha, 2023). Há uma expectativa dobrada e irreal quanto à produtividade desses profissionais que, embora experientes, sentem que todo o seu conhecimento empírico e competências técnicas são desvalorizados devido a um número cronológico que foi construído

socialmente como um prazo de validade (Jaakson; Dedova, 2023; Amorim; Mendes, 2026).

Ao adicionar a interseccionalidade de gênero e idade, percebe-se que as mulheres enfrentam o processo de feminização do envelhecimento, que as impõe uma exigência dupla: ser competentes, aos olhos sociais, e manter a aparência e comportamentos considerados joviais, com a adoção de procedimentos estéticos, mudanças de vestimentas e ocultação de sinais de idade ou até mesmo o sigilo sobre ela para conquistar oportunidades (Maximiano-Barreto et al., 2019; Cepellos, 2021; Cecil et al., 2022; McConatha et al., 2023; Danylova et al., 2024).

McConatha e colaboradores (2023) também abordam um ponto crucial na trajetória profissional das mulheres envelhecidas no contexto organizacional, em que elas enfrentam dificuldades para encontrar salários igualitários e sofrem com o adoecimento de lidar com o estresse contínuo causado pelo combate à falta de respeito por parte dos pares e líderes. Os autores também apontam os sentimentos de invisibilidade, auto silenciamento e marginalização no ambiente de trabalho, reforçado pelas micro agressões diárias no convívio organizacional, comprometendo o clima organizacional, as relações interpessoais e a capacidade de desenvolver suas atividades de maneira saudável e produtiva (Loth; Silveira, 2014; Williams, 2020; McConatha et al., 2023; Jaakson; Dedova, 2023; Amorim; Mendes, 2026; Hara et al., 2026).

Nessa conjuntura, mesmo que as mulheres sejam a maior parte da população envelhecida brasileira e que estejam cada vez mais ocupando seus espaços no trabalho formal (Maximiano-Barreto et al., 2019; Amorim et al., 2022), as políticas de diversidade nas organizações divergem da prática, que ainda têm mecanismos de exclusão e estereótipos enraizados nas entrelinhas dos documentos institucionais (Schleich, 2022). Ainda, a generalização recíproca entre os relacionamentos intergeracionais corrobora com essa perpetuação dos estereótipos, tanto direcionados para mulheres jovens quanto envelhecidas (Amorim; Mendes, 2026). Portanto, cabe às organizações construir mecanismos, com o apoio da gestão de pessoas, para desconstruir as barreiras estruturais que sustentam o *gendered ageism* e os estereótipos associados a ele.

Referências

ALZORAIKI, M. et al. *The mediating role of employee engagement in the relationship between recruitment & selection and employee retention at the National Bank of Bahrain.* ***Banks and Banks Systems***. v. 19, n. 4, p. 84-95, 2024. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/bbs.19(4).2024.07.

AMORIM, L. D.; MENDES, D. C. O que é ser 50+ no mercado de trabalho brasileiro? Uma análise sobre a percepção de profissionais com mais de 50 anos. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2026**, 9, 2026, São Paulo.

AMORIM, W. A. C. de. et al. As Intrincadas Relações Sistêmicas entre Mercado de Trabalho, Relações de Trabalho e Gestão de Recursos Humanos em Contexto Pandêmico. **Revista de Administração de Empresas**. v. 63, n.1, p. 1-19, 2023. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230103.

BOEHM, S. A.; SCHRÖDER, H.; BAL, M. *Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes and Conceptualizations.* ***Work, Aging and Retirement***. v. 7, n. 4, p. 257-272, 2021. DOI: https://doi.org/10.1093/workar/waab024.
BUTLER, R. N. *Age-Ism: Another Form of Bigotry.* ***The Gerontologist***. v. 9, n. 4, p. 243-246, 1969. DOI: https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243.
BRASIL. **Lei nº 8.213/91, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 06 jun. 2026.
CAMILO, A. M. F.; NUNES, T. S. Do Discurso à Prática: o Paradoxo do Ageísmo nos Processos de Recrutamento e Seleção. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2026**, 9, 2026, São Paulo.
CECIL, V. *Gendered ageism and grey hair: must older women choose beetween freeling authentic and looking competent.* ***Journal of Women & Aging***. v. 34, n. 2., p. 210-225, 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/08952841.2021.1899744.
CEPELLOS, V. M. Feminização do Envelhecimento: um Fenômeno Multifacetado Muito Além dos Números. **Revista de Administração de Empresas**. v. 61, n. 2., p. 1-7, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-759020210208.

COLLINS, P. H; BILGE, S. **Interseccionalidade.** 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2020.
CORRÊA, L. S. Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho. **Organicom**. v. 20, n. 41, p. 120-134, 2023. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206721.
CUNHA, M. R. da.; SANTOS, C. M. M. Entre Reconhecimento e Invisibilidade: Percepções e Estratégias de Mulheres Engenheiras 45+ diante do Etarismo Organizacional. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2026**, 9, 2026, São Paulo.
DANYLOVA, T. et al. *"Best Before": On Women, Ageism, and Mental Health*. ***Mental Health: Global Challenges Journal***. v. 7. n. 1, p. 81-94, 2024. DOI: https://doi.org/10.56508/mhgcj.v7i1.220.
DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 81, n. 1, p. 89-117, 2017. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040.
FARIAS, I. R. F. de; MOZZATO, A, R. Envelhecer Trabalhando: Como o Etarismo Compromete os Sentidos do Trabalho. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2026**, 9, 2026, São Paulo.
HARA, F. et al. Microagressões de gênero e estratégias de enfrentamento no ambiente corporativo. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 9, 2026, São Paulo.
HELAL, D. H.; SILVA, R. A. da. Ageísmo nas Organizações: um estudo em uma rede de distribuição de autopeças na Região Nordeste. In: Seminários em Administração, 22, 2019, São Paulo. **Anais do XXII SemeAd**. Disponível em:

https://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=364. Acesso em: 05 jun. 2026.
ITZIN, C.; NEWMAN, J. ***Gender, Culture and Organizational Change***. 3 ed. Nova Iorque: *Routledge,* 2005.
JAAKSON, K.; DEDOVA, M. *Do (gendered) ageism and ethnic minorities explain workplace bullying.* ***International Journal of Manpower***. v. 44, n. 9, p. 199-215, 2023. DOI: 10.1108/IJM-10-2022-0492.
JYRKINEN, M.; MCKIE, L. *Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland.* ***Work, empolyment and society***. v. 26, n. 1., p. 61-77, 2012. DOI: 10.1177/0950017011426313.
KINCAID, R. *Status, masculinity, and femininity at the intersection of age and gender.* ***Social Science Research***. v. 105, n. 102695, p. 1-19, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2022.102695.
LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas Organizações: um Estudo dos Estereótipos em Trabalhadores Envelhecentes. **Revista de Ciências da Administração**. v. 16, n. 39, p. 66-82, 2014. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65.
MAXIMIANO-BARRETO et al. A Feminização da Velhice: Uma Abordagem Biopsicossocial do Fenômeno. **Interfaces Científicas - Humanas e Sociais**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 239–252, 2019. DOI: 10.17564/2316-3801.2019v8n2p239-252. Disponível em: https://periodicos.set.edu.br/humanas/article/view/6076. Acesso em: 28 maio. 2026.

MCCONATHA, J. T. et al. *The Gendered Face of Ageism in the Workplace.* ***Advances in Scoial Sciences Research Journal***. v. 10, n. 1, p. 528-536. DOI:10.14738/assrj.101.13844. Disponível em: https://digitalcommons.wcupa.edu/psych_facpub/66/. Acesso em: 28 mai. 2026.
MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). **Gestão reforça compromisso com a promoção da diversidade.** MGI, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2024/dezembro/gestao-reforca-compromisso-com-a-promocao-da-diversidade. Acesso em: 06 jun. 2026.
NEVES, A. M. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**. v. 2, n. 1, 2020. DOI: https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374.
OLIVEIRA, T. A. de; PÉREZ-NEBRA, A. R.; TORDERA, N. Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: uma Revisão Sistemática. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**. v. 22, n. 4, p. 2279-2288, 2022. DOI: https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24534.
PALMORE, E. *The Ageism Survey: First Findings.* ***The Gerontologist.*** v. 41, n. 5, p. 572-275, 2002. DOI: https://doi.org/10.1093/geront/41.5.572.
REIS, A. B. P.; OLIVEIRA, C. R. de. Ameaça de Estereótipo de Gênero como Violência Epistêmica: um Fenômeno Individual, Institucional e Político. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2026**, 9, 2026, São Paulo.
ROCHON, P. A.; KHALIA, S.; HIGGS, P. *Gendered ageism: addressing discrimination based on age and sex.* ***The Lancet***. v. 398, n. 10301, p. 648-649, 2021. Disponível:

https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(21)01636-6/abstract. Acesso: 31 mai. 2026.
SAMPAIO, R. C.; SABBATINI, M.; LIMONGI, R. **Diretrizes para o uso ético e responsável da Inteligência Artificial Generativa:** um guia prático para pesquisadores. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), 2024.
SCHLEICH, M. V. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil? **Revista de Administração de Empresas**. v. 62, n. 5, p. 1-22, 2022. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220511.
SERAFIN, V. F. et al. *Innovation and Human Resources Practices in Companies of Southern Brazil.* **Revista de Administração da UFSM**. v. 15, n.1, p. 37-61, 2022. DOI: https://doi.org/10.5902/1983465963785.
SILVA, L. Q. de. et al. Ageísmo no Mercado de Trabalho: uma Análise Qualitativa dos Estereótipos de Idade no Recrutamento e Seleção. **Oikos: Família e Sociedade em Debate.** v. 35, n. 2, p. 1-21, 2024. DOI: https://doi.org/10.31423/oikos.v35i2.17851.
SILVA, M. A. P.; HELAL, D. H. Políticas de gestão de pessoas e o trabalhador envelhecido. **Revista do Serviço Público.** v. 76, n. 4, p. 547-569, 2025. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v76i4.11270
SILVA, P. A. G. da; BORGES, M. L. de. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 6, 2013, Brasília. Anais do IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=69&cod_edicao_subsecao=988&cod_edicao_trabalho=16604. Acesso em: 05 jun. 2026.
SMITH, I. A.; GRIFFITHS, A. *Microaggressions, Everyday Discrimination, Workplace Incivilities, and Other Subtle Slights at Work: A Meta-Synthesis.* ***Human Resource Development Review.*** v. 21, n. 3, p. 275-299, 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/15344843221098756.
TREVISAN, M. T.; DESCOVI, L. M. M.; KUFNER, G. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas para Formação de Times Diversos. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2026**, 9, 2026, São Paulo.
WILLIAMS, M. T. *Microaggressions: Clarification, Evidence and Impact.* ***Perspectives on Psychological Science.*** v. 15, n. 1, p. 3-26, 2020. DOI: https://doi.org/10.1177/1745691619827499.