

ÁREA TEMÁTICA - Produtos Técnicos e Tecnológicos: Projetos Transdisciplinares

DESENVOLVIMENTO DO AGEWISE: SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA DIVERSIDADE ETÁRIA ORGANIZACIONAL



Resumo

O envelhecimento populacional brasileiro configura desafio emergente para organizações que precisam desenvolver competências para gestão de equipes multigeracionais. Projeções oficiais indicam que, em 2055, o país terá 69,7 milhões de pessoas com 60 anos ou mais, representando 32,3% da população total. Diante deste cenário, este trabalho apresenta o desenvolvimento de um sistema estruturado para promoção da diversidade etária e combate ao etarismo organizacional, integrando diagnóstico organizacional, desenvolvimento de frameworks conceituais, materiais didáticos e recomendações práticas, alinhados às melhores evidências científicas. O AGEWISE (Sistema Integrado de Gestão da Diversidade Etária Organizacional) é composto por três componentes integrados: framework de diagnóstico organizacional baseado na adaptação de escala de clima intergeracional, dashboard analítico de indicadores para monitoramento do clima intergeracional e guia estruturado de intervenções anti-etarismo fundamentadas em evidências científicas. A metodologia envolveu revisão sistemática da literatura, análise de necessidades organizacionais, desenvolvimento conceitual, estruturação de componentes práticos e validação conceitual do sistema. Os produtos desenvolvidos visam subsidiar intervenções organizacionais, sensibilizar lideranças e fortalecer o clima intergeracional, contribuindo para a inovação, inclusão e sustentabilidade organizacional, oferecendo proposta estruturada para melhoria de processos de gestão da diversidade etária em organizações.

Palavras-chave: Etarismo; Diversidade etária; Gestão organizacional; Clima intergeracional; Sistema de gestão.

Abstract

Brazilian population aging represents an emerging challenge for organizations that need to develop competencies for managing multigenerational teams. Official projections indicate that by 2055, the country will have 69.7 million people aged 60 or older, representing 32.3% of the total population. Given this scenario, this work presents the development of a structured system for promoting age diversity and combating organizational ageism, integrating organizational diagnosis, development of conceptual frameworks, educational materials, and practical recommendations, aligned with the best scientific evidence. AGEWISE (Integrated System for Organizational Age Diversity Management) is composed of three integrated components: an organizational diagnostic framework based on the adaptation of an intergenerational climate scale, an analytical dashboard of indicators for monitoring intergenerational climate, and a structured guide for anti-ageism interventions grounded in scientific evidence. The methodology involved systematic literature review, organizational needs analysis, conceptual development, structuring of practical components, and conceptual validation of the system. The developed products aim to support organizational interventions, raise awareness among leaders, and strengthen intergenerational climate, contributing to innovation, inclusion, and organizational sustainability, offering a structured proposal for improving age diversity management processes in organizations.

1. Introdução

O envelhecimento populacional brasileiro tem transformado significativamente a composição etária da força de trabalho, criando desafios inéditos para a gestão organizacional. Projeções do IBGE indicam que, em 2055, o país terá 69,7 milhões de pessoas com 60 anos ou mais, representando 32,3% da população total (IBGE, 2024). Esta transformação demográfica configura uma situação emergente que a sociedade brasileira ainda não analisou adequadamente em suas implicações organizacionais.

Este cenário demográfico, combinado com mudanças no sistema previdenciário que resultam em maior permanência de profissionais mais velhos no mercado de trabalho, exige que grandes organizações desenvolvam competências para gerir equipes multigeracionais de forma eficaz e inclusiva. Paralelamente, emerge o etarismo organizacional como fenômeno que compromete não apenas a equidade nas relações de trabalho, mas também a capacidade organizacional de gerar valor através da diversidade de perspectivas e experiências.

A literatura especializada demonstra que ambientes marcados por discriminação etária apresentam impactos negativos significativos. Trabalhadores que sofrem etarismo relatam menor satisfação no trabalho, redução do comprometimento organizacional e maior propensão ao absenteísmo (Macdonald & Levy, 2016), enquanto organizações enfrentam perda de talentos experientes, fragmentação do conhecimento e limitação da capacidade de inovação (Sinclair et al., 2024).

Diante desta transformação demográfica sem precedentes e da lacuna prático-científica identificada, este trabalho apresenta o desenvolvimento de um sistema estruturado para promoção da diversidade etária e combate ao etarismo organizacional, integrando diagnóstico organizacional, desenvolvimento de frameworks conceituais, materiais didáticos e recomendações práticas, alinhados às melhores evidências científicas. O AGEWISE (Sistema Integrado de Gestão da Diversidade Etária Organizacional) constitui proposta que combina conhecimentos de administração, psicologia organizacional, gestão de pessoas e tecnologia da informação. Os produtos desenvolvidos visam subsidiar intervenções organizacionais, sensibilizar lideranças e fortalecer o clima intergeracional, contribuindo para a inovação, inclusão e sustentabilidade organizacional em um contexto de envelhecimento populacional acelerado.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver sistema estruturado que permita às organizações identificar, mensurar e combater o etarismo de forma baseada em evidências científicas. Como objetivos específicos, busca-se: (a) elaborar um framework conceitual de diagnóstico do clima intergeracional organizacional; (b) criar um conjunto de indicadores e métricas para monitoramento contínuo da diversidade etária; e (c) sistematizar práticas de intervenção anti-etarismo validadas pela literatura especializada.

A relevância deste desenvolvimento justifica-se pela crescente necessidade organizacional de ferramentas práticas para gestão da diversidade etária, especialmente considerando que até 2055 quase um terço da população brasileira terá mais de 60 anos. Além disso, o AGEWISE contribui para preencher uma lacuna identificada entre o conhecimento científico sobre etarismo e sua aplicação em contextos organizacionais reais.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica que sustenta o desenvolvimento do sistema; em seguida, descreve-se a metodologia de criação do AGEWISE; posteriormente, detalham-se os três componentes do sistema; por fim, discutem-se as contribuições, limitações e perspectivas futuras do trabalho desenvolvido.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Conceituação do Etarismo Organizacional

O etarismo, termo cunhado por Butler em 1969, refere-se a estereótipos, preconceitos e discriminação direcionados a pessoas com base em sua idade. No ambiente organizacional, manifesta-se através de três dimensões interconectadas: componente cognitivo (estereótipos sobre capacidades relacionadas à idade), componente afetivo (sentimentos negativos baseados na idade) e componente comportamental (práticas discriminatórias concretas).

A literatura identifica que o etarismo organizacional pode afetar trabalhadores de qualquer faixa etária, manifestando-se tanto contra profissionais mais jovens (percebidos como inexperientes ou instáveis) quanto contra profissionais mais velhos (considerados resistentes à mudança ou menos produtivos). Previtali et al. (2022) documentam como estas manifestações se expressam através de experiências concretas de discriminação, construção social negativa da idade e estratégias individuais para combater o preconceito.

Diferentemente de outras formas de preconceito, o etarismo apresenta características únicas: é frequentemente não reconhecido como discriminação, é socialmente tolerado e pode afetar qualquer pessoa ao longo de sua trajetória profissional (Nelson, 2016).

2.2 Impactos do Etarismo nas Organizações

A literatura científica documenta que o etarismo gera consequências negativas significativas tanto no nível individual quanto organizacional, configurando-se como um problema estratégico que transcende questões meramente éticas.

2.2.1 Impactos Individuais - Trabalhadores que experimentam discriminação etária apresentam correlações negativas significativas com indicadores de bem-estar ocupacional. Macdonald e Levy (2016) demonstram que a discriminação etária percebida se associa negativamente à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional e ao engajamento profissional, enquanto a ansiedade relacionada ao envelhecimento reduz a motivação e a participação em atividades de desenvolvimento. Paradoxalmente, a pesquisa de Bae e Choi (2023) revela que trabalhadores mais jovens tendem a apresentar atitudes etaristas mais severas, sugerindo que o problema afeta as relações intergeracionais de forma complexa e bidirecional.

2.2.2 Impactos Organizacionais - No nível organizacional, o etarismo resulta em múltiplos custos tangíveis e intangíveis. Sinclair et al. (2024) identificam que organizações que toleram práticas etaristas enfrentam: (a) perda de talentos experientes através de aposentadoria precoce; (b) redução do compartilhamento de conhecimento entre gerações; (c) limitação da diversidade cognitiva necessária para inovação; (d) aumento do absenteísmo e redução da produtividade; e (e) riscos

reputacionais e legais associados à discriminação. Particularmente crítica é a fragmentação do conhecimento organizacional, onde barreiras etárias impedem a transferência eficaz de expertise entre profissionais experientes e novos colaboradores, resultando em perda de capital intelectual acumulado.

2.3 Estratégias e Práticas Anti-Etarismo

Diante dos impactos negativos documentados, a literatura especializada tem identificado e validado diversas abordagens para combater o etarismo organizacional, oferecendo caminhos baseados em evidências para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos.

2.3.1 Categorização de Intervenções - A revisão sistemática de Sinclair et al. (2024) identifica quatro categorias principais de intervenções anti-etarismo: (a) intervenções de redução de viés, que visam mitigar preconceitos inconscientes; (b) intervenções breves sobre atitudes, focadas em mudanças cognitivas através de materiais educativos; (c) workshops de diversidade etária, que promovem contato intergeracional estruturado; e (d) intervenções estruturais ou contextuais, que modificam políticas e práticas organizacionais.

2.3.2 Eficácia das Intervenções - A evidência disponível sugere que intervenções baseadas em workshops de diversidade etária apresentam os resultados mais consistentes, combinando base teórica clara com aplicabilidade em ambientes organizacionais reais (Sinclair et al., 2024). Estas intervenções demonstram efeitos positivos em medidas significativas tanto para organizações quanto para trabalhadores de diferentes faixas etárias.

2.3.3 Fatores Psicossociais Protetivos - A pesquisa de Macdonald e Levy (2016) identifica fatores psicossociais que podem atenuar os efeitos negativos do etarismo: identidade etária positiva (identificação favorável com o próprio grupo etário), centralidade do trabalho (importância do trabalho para a identidade pessoal) e suporte social percebido no ambiente laboral. Estes fatores associam-se positivamente à satisfação, comprometimento e engajamento, sugerindo pontos de alavancagem para intervenções organizacionais.

2.3.4 Instrumentos de Diagnóstico - Para fundamentar intervenções baseadas em evidências, a literatura oferece instrumentos validados de diagnóstico, destacando-se a *Workplace Intergenerational Climate Scale* (WICS) desenvolvida por King e Bryant (2017), que mensura cinco dimensões do clima intergeracional: contato intergeracional, retenção intergeracional, afeto intergeracional positivo, inclusividade geracional e ausência de estereótipos geracionais.

3. Metodologia

A metodologia de desenvolvimento do AGEWISE baseou-se em abordagem estruturada em quatro etapas complementares que integraram revisão teórica, análise de necessidades organizacionais, desenvolvimento conceitual e estruturação de componentes práticos.

3.1 Etapa 1: Revisão Sistemática da Literatura

Foi conduzida revisão sistemática da literatura especializada sobre etarismo organizacional, utilizando as bases de dados acadêmicas disponíveis. O processo incluiu identificação de estudos relevantes publicados entre 2016 e 2024, com foco em pesquisas empíricas sobre manifestações, impactos e intervenções anti-etarismo em contextos organizacionais. Os critérios de inclusão priorizaram estudos com metodologias consistentes, amostras diversificadas e contribuições práticas para a gestão da diversidade etária.

3.2 Etapa 2: Análise de Necessidades Organizacionais

A segunda etapa envolveu análise das necessidades organizacionais identificadas no contexto de programa de mentoria inclusiva de grande empresa do setor energético brasileiro. Este processo permitiu compreender desafios reais enfrentados por organizações complexas na gestão da diversidade etária, incluindo aspectos relacionados a renovação do quadro funcional, preservação de conhecimento crítico e promoção de ambientes intergeracionais positivos.

3.3 Etapa 3: Desenvolvimento do Framework Conceitual

Com base na síntese teórica e na análise de necessidades, foi desenvolvido framework conceitual integrado que articula diagnóstico, monitoramento e intervenção em sistema coeso. O framework incorpora adaptações da escala WICS (King & Bryant, 2017) para contextos organizacionais brasileiros, organizando as dimensões do clima intergeracional em estrutura operacional que facilita tanto a compreensão quanto a aplicação prática.

3.4 Etapa 4: Estruturação dos Componentes Práticos

A etapa final consistiu na estruturação dos três componentes do AGEWISE: (a) framework de diagnóstico organizacional; (b) dashboard de indicadores para monitoramento; e (c) guia de intervenções baseadas em evidências. Cada componente foi desenvolvido considerando critérios de aplicabilidade, escalabilidade e sustentabilidade organizacional.

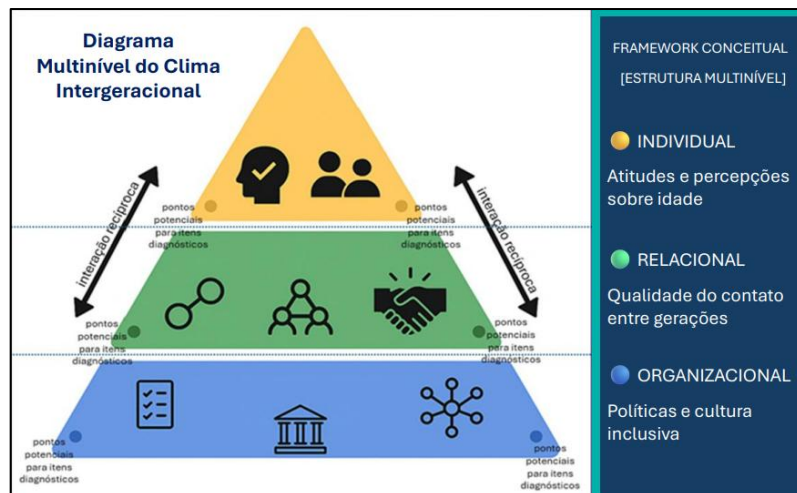
4. Desenvolvimento do AGEWISE: Componentes Integrados

O AGEWISE (Sistema Integrado de Gestão da Diversidade Etária Organizacional) foi estruturado como proposta composta por três componentes complementares, cada um atendendo a necessidades específicas do ciclo de gestão da diversidade etária: diagnóstico, monitoramento e intervenção. Como sistema estruturado, o AGEWISE integra metodologias de diferentes campos do conhecimento - psicométrica organizacional, design de interfaces, gestão baseada em evidências e desenvolvimento organizacional - para oferecer abordagem que pode ser implementada em organizações de diferentes portes e setores.

4.1 Componente 1: Framework de Diagnóstico Organizacional

4.1.1 Estrutura Conceitual - O framework de diagnóstico baseia-se na adaptação da escala WICS (King & Bryant, 2017) para contextos organizacionais brasileiros, organizando a avaliação do clima intergeracional em três níveis hierárquicos: individual, relacional e organizacional. Esta estrutura multinível (Figura 1) permite identificar manifestações do etarismo em diferentes dimensões da experiência organizacional. A Figura 1 apresenta a representação visual desta estrutura conceitual:

Figura 1 - Diagrama Multinível do Clima Intergeracional



Fonte: Elaborado pelos autores com base em King e Bryant (2017).

- **Nível Individual:** Avalia atitudes, percepções e competências pessoais relacionadas à idade, incluindo estereótipos geracionais, identidade etária e ansiedade relacionada ao envelhecimento.
- **Nível Relacional:** Examina a qualidade das interações entre gerações, dinâmicas de poder intergeracionais e fluxos de transmissão de conhecimento entre profissionais de diferentes faixas etárias.
- **Nível Organizacional:** Analisa políticas, práticas e cultura organizacional relacionadas à diversidade etária, incluindo processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.

4.1.2 Dimensões de Avaliação - O framework incorpora as cinco dimensões validadas da escala WICS, adaptadas para aplicação em pesquisas organizacionais:

- **Ausência de Estereótipos Geracionais (LGS - Lack of Generational Stereotypes):** Avalia o grau em que o ambiente organizacional está livre de generalizações baseadas na idade.
- **Afeto Intergeracional Positivo (PIA - Positive Intergenerational Affect):** Mensura sentimentos e atitudes positivas em relação a colegas de diferentes gerações.
- **Contato Intergeracional (IC - Intergenerational Contact):** Examina a frequência e qualidade das interações entre profissionais de diferentes faixas etárias.
- **Inclusividade Geracional no Trabalho (WGI - Workplace Generational Inclusiveness):** Avalia a promoção ativa da inclusão de pessoas de todas as idades em processos organizacionais.
- **Retenção Intergeracional no Trabalho (WIR - Workplace Intergenerational Retention):** Mede como a organização valoriza e busca reter talentos de todas as faixas etárias.

4.1.3 Instrumento de Coleta - Foi desenvolvido conjunto de 12 itens diagnósticos selecionados da escala WICS original, adaptados para integração em pesquisas de clima organizacional existentes. Esta abordagem minimiza custos de implementação e maximiza a adesão organizacional, aproveitando estruturas de coleta já estabelecidas.

4.1.4 Itens do Instrumento de Diagnóstico - Os 12 itens selecionados e adaptados da escala WICS para aplicação no contexto organizacional brasileiro são apresentados a seguir, organizados por dimensão:

- **Ausência de Estereótipos Geracionais (LGS) - 2 itens:**
LGS1: "Na minha área, evita-se fazer generalizações sobre pessoas com base em sua idade"
LGS2: "Colegas de diferentes gerações são avaliados por suas competências individuais, não por sua idade"
- **Afeto Intergeracional Positivo (PIA) - 2 itens:**
PIA1: "Gosto de interagir com colegas de trabalho de gerações diferentes da minha"
PIA2: "Sinto-me confortável trabalhando em equipes com diversidade etária"
- **Contato Intergeracional (IC) - 2 itens:**
IC1: "Em minha área, há oportunidades frequentes de colaboração entre profissionais de diferentes gerações"
IC2: "Participo regularmente de atividades profissionais que envolvem colegas de diferentes faixas etárias"
- **Inclusividade Geracional no Trabalho (WGI) - 3 itens:**
WGI1: "Na organização, profissionais de todas as idades têm oportunidades iguais de desenvolvimento"
WGI2: "As contribuições de profissionais de diferentes gerações são igualmente valorizadas na empresa"
WGI3: "Minha liderança promove um ambiente inclusivo para pessoas de todas as idades"
- **Retenção Intergeracional no Trabalho (WIR) - 3 itens:**
WIR1: "Na minha área, não há pressão para que profissionais mais experientes se aposentem"
WIR2: "A empresa valoriza a retenção de talentos independentemente da faixa etária"
WIR3: "Percebo que a experiência dos profissionais mais velhos é vista como um ativo valioso para a organização"

Todos os itens utilizam escala Likert de 5 pontos (1=Discordo totalmente; 2=Discordo parcialmente; 3=Não concordo nem discordo; 4=Concordo parcialmente; 5=Concordo totalmente).

4.2 Componente 2: Dashboard de Indicadores para Monitoramento

4.2.1 Arquitetura do Dashboard - O dashboard analítico foi concebido como ferramenta visual interativa que transforma dados coletados pelo framework de diagnóstico em insights acionáveis para gestores e profissionais de recursos humanos. A arquitetura segue princípios de design centrado no usuário, organizando informações em módulos funcionais que atendem diferentes necessidades analíticas.

4.2.2 Componentes Visuais Principais - O dashboard incorpora cinco componentes visuais integrados para análise do clima intergeracional:

- **Mapa de Calor Multidimensional:** Visualização matricial que cruza unidades organizacionais com as cinco dimensões do clima intergeracional (LGS, PIA, IC, WGI, WIR), utilizando gradação cromática para identificação rápida de áreas críticas e exemplares.

- **Indicador Sintético de Clima:** Medidor consolidado que integra as cinco dimensões em índice geral, complementado por indicadores específicos e variações percentuais em relação a períodos anteriores.
- **Gráfico de Disparidades Geracionais:** Visualização em radar que compara percepções de diferentes grupos etários sobre cada dimensão, revelando gaps perceptivos que orientam intervenções específicas.
- **Análise de Tendências Temporais:** Gráfico temporal que apresenta evolução histórica dos indicadores e projeções futuras, permitindo avaliação de impacto de iniciativas implementadas.
- **Painel de Insights Automatizados:** Sistema que destaca automaticamente achados relevantes e áreas que requerem atenção prioritária, apresentando recomendações em linguagem clara e acionável.

4.2.3 Funcionalidades Analíticas - O dashboard incorpora recursos de análise que transcendem a mera visualização de dados:

- **Segmentação Multivariada:** Capacidade de filtrar resultados por múltiplas variáveis organizacionais e demográficas simultaneamente, permitindo análises contextualizadas.
- **Deteção de Padrões:** Algoritmos que identificam configurações e tendências não evidentes em análises tradicionais, destacando correlações entre clima intergeracional e outros indicadores organizacionais.
- **Simulador de Impacto:** Ferramenta preditiva que estima efeitos potenciais de diferentes intervenções com base em modelos estatísticos derivados dos dados coletados.

4.2.4 Especificações Técnicas do Dashboard - O dashboard foi projetado seguindo princípios de engenharia de software e design de experiência do usuário. As especificações técnicas incluem: (a) interface responsiva compatível com diferentes dispositivos; (b) processamento automatizado de dados em tempo real; (c) algoritmos de detecção de padrões baseados em análise estatística; (d) sistema de alertas configuráveis; e (e) módulos de exportação de relatórios personalizáveis. A arquitetura técnica permite integração com sistemas de RH existentes através de APIs (*Application Programming Interface*) padronizadas.

4.3 Componente 3: Guia de Intervenções Baseadas em Evidências

4.3.1 Estrutura do Guia - O guia de intervenções foi desenvolvido como instrumento prático que conecta sistematicamente achados diagnósticos a ações específicas de combate ao etarismo. Estruturado em formato de "mapa de conexões", o guia estabelece relações diretas entre problemas identificados em cada dimensão do clima intergeracional e intervenções validadas pela literatura científica.

4.3.2 Categorização das Intervenções - Baseado na taxonomia de Sinclair et al. (2024), o guia organiza as intervenções em quatro categorias principais:

- **Intervenções Cognitivas:** Focadas na redução de estereótipos e vieses inconscientes através de workshops de conscientização, materiais educativos e exercícios de reflexão sobre preconceitos etários.
- **Intervenções Relacionais:** Direcionadas ao fortalecimento do contato intergeracional através de programas de mentoria reversa, comunidades de prática multigeracionais e formação de equipes diversificadas em idade.

- Intervenções Estruturais: Voltadas à modificação de políticas e práticas organizacionais, incluindo revisão de processos de recrutamento, critérios de promoção e programas de desenvolvimento profissional.
- Intervenções Culturais: Orientadas à transformação de valores e normas organizacionais através de campanhas de comunicação, reconhecimento de diversidade etária e estabelecimento de comitês de inclusão.

4.3.3 Matriz de Intervenções por Dimensão - Para cada dimensão do clima intergeracional, o guia especifica intervenções prioritárias:

- Para LGS (Ausência de Estereótipos): Workshops "Desmistificando Gerações", campanhas internas "Histórias que Inspiram", treinamento anti-viés para gestores e revisão de materiais de comunicação organizacional.
- Para PIA (Afeto Intergeracional Positivo): Rodas de conversa intergeracionais, programas de mentoria bidirecional, reconhecimento de equipes multigeracionais e atividades de integração entre diferentes faixas etárias.
- Para IC (Contato Intergeracional): Formação de *squads* (pequenas equipes multifuncionais e autogerenciadas) diversificados em projetos estratégicos, programa "*Buddy*" (padrinho) para integração de novos colaboradores, comunidades de prática intergeracionais e eventos "Café com Experiência".
- Para WGI (Inclusividade Geracional): Revisão de critérios de elegibilidade para programas de desenvolvimento, políticas explícitas de inclusão etária, capacitação de gestores em liderança inclusiva e monitoramento de indicadores de diversidade etária.
- Para WIR (Retenção Intergeracional): Programa "Valor da Experiência", planos de sucessão intergeracional, opções de trabalho flexível, entrevistas de desligamento focadas em retenção e campanhas contra etarismo institucionalizado.

4.3.4 Critérios de Priorização - O guia incorpora sistema de priorização baseado em três critérios:

- Impacto Potencial: Avaliação da capacidade da intervenção de gerar mudanças significativas no clima intergeracional, baseada em evidências científicas disponíveis.
- Facilidade de Implementação: Análise dos recursos necessários, complexidade operacional e resistências organizacionais esperadas para cada tipo de intervenção.
- Alinhamento Estratégico: Verificação da consonância entre a intervenção proposta e os valores, objetivos e cultura da organização específica.

4.3.5 Roteiro de Implementação - Para cada intervenção, o guia fornece roteiro estruturado incluindo:

- Pré-requisitos: Condições organizacionais necessárias para implementação eficaz da intervenção.
- Recursos Requeridos: Especificação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários.
- Cronograma Sugerido: Fases de implementação com marcos e prazos realistas.
- Indicadores de Sucesso: Métricas específicas para avaliação da eficácia da intervenção.
- Riscos e Mitigações: Identificação de obstáculos potenciais e estratégias para superá-los.

5. Integração dos Componentes: o AGEWISE como Sistema

5.1 Arquitetura Sistêmica

O AGEWISE opera como sistema integrado onde os três componentes funcionam de forma sinérgica, criando ciclo contínuo de diagnóstico, monitoramento e intervenção. Esta arquitetura sistêmica garante que as ações anti-etarismo sejam baseadas em evidências, mensuráveis e continuamente aperfeiçoadas.

5.1.1 Fluxo Operacional - O sistema inicia com a Fase de Diagnóstico, onde o framework conceitual orienta a coleta de dados sobre clima intergeracional através dos 12 itens adaptados da escala WICS. Os dados coletados alimentam automaticamente o Dashboard de Indicadores, que processa as informações e gera visualizações analíticas em tempo real. Com base nos insights gerados pelo dashboard, gestores acessam o Guia de Intervenções para identificar ações específicas correspondentes aos problemas diagnosticados. As intervenções implementadas geram novos dados que retroalimentam o sistema, criando ciclo de melhoria contínua.

5.1.2 Conectividade entre Componentes:

- **Conexão Diagnóstico-Dashboard:** Os dados coletados pelo framework são automaticamente processados pelo dashboard, que calcula indicadores para cada dimensão (LGS, PIA, IC, WGI, WIR) e gera visualizações comparativas entre unidades organizacionais e grupos etários.
- **Conexão Dashboard-Intervenções:** O dashboard identifica automaticamente áreas críticas e aciona alertas que direcionam usuários para seções específicas do guia de intervenções, estabelecendo conexão direta entre problemas identificados e soluções recomendadas.
- **Conexão Intervenções-Diagnóstico:** As ações implementadas são monitoradas através de novos ciclos de coleta de dados, permitindo avaliação objetiva da eficácia das intervenções e ajustes estratégicos baseados em resultados mensuráveis.

5.2 Vantagens da Abordagem Integrada

5.2.1 Eficiência Operacional - A integração dos componentes elimina redundâncias e otimiza recursos organizacionais. Em vez de múltiplas iniciativas desconectadas, o AGEWISE oferece abordagem unificada que aproveita sinergias entre diagnóstico, monitoramento e ação.

5.2.2 Tomada de Decisão Baseada em Evidências - O sistema garante que todas as intervenções sejam fundamentadas em dados objetivos sobre o clima intergeracional da organização, eliminando decisões baseadas em percepções subjetivas ou modismos gerenciais.

5.2.3 Escalabilidade e Adaptabilidade - A arquitetura modular permite implementação gradual, iniciando com diagnóstico básico e expandindo progressivamente para funcionalidades mais avançadas conforme maturidade organizacional e disponibilidade de recursos.

5.3 Implementação Prática

5.3.1 Fase Piloto - A implementação do AGEWISE inicia com fase piloto focada na incorporação dos itens diagnósticos em pesquisa de clima organizacional existente. Esta abordagem minimiza custos e resistências, aproveitando estruturas já estabelecidas.

5.3.2 Expansão Gradual - Após validação da fase piloto, o sistema expande progressivamente: desenvolvimento do dashboard analítico, capacitação de gestores no uso do guia de intervenções e estabelecimento de rotinas de monitoramento contínuo.

5.3.3 Institucionalização - A fase final envolve integração completa do AGEWISE aos processos organizacionais de gestão de pessoas, tornando a gestão da diversidade etária parte permanente da cultura e estratégia organizacional.

6. Resultados e Discussão

6.1 Resultados Esperados do AGEWISE

6.1.1 Contribuições Metodológicas - O desenvolvimento do AGEWISE representa avanço significativo na sistematização de abordagens para gestão da diversidade etária organizacional. A principal contribuição metodológica reside na integração de três elementos tradicionalmente tratados de forma isolada: diagnóstico baseado em instrumento validado, monitoramento através de indicadores visuais e intervenções estruturadas por evidências científicas. A adaptação da escala WICS para contexto organizacional brasileiro constitui contribuição específica, oferecendo instrumento culturalmente adequado para avaliação do clima intergeracional. A redução de 20 para 12 itens mantém a validade psicométrica enquanto aumenta a viabilidade prática de implementação em pesquisas organizacionais de grande escala.

6.1.2 Contribuições Práticas - Viabilidade de Implementação: A estratégia de integração aos processos existentes de pesquisa de clima elimina necessidade de estruturas paralelas, reduzindo significativamente os custos de implementação comparativamente a abordagens que demandam sistemas independentes.

Aumento da Adesão Organizacional: A abordagem gradual e integrada maximiza as chances de adoção institucional, evitando resistências comuns a mudanças organizacionais abruptas ou que demandem recursos substanciais.

Melhoria na Qualidade das Decisões: O dashboard analítico transforma dados brutos em insights acionáveis, permitindo que gestores tomem decisões sobre diversidade etária baseadas em evidências objetivas.

6.1.3 Impactos Organizacionais Projetados - Com base na literatura sobre eficácia de intervenções anti-etarismo (Sinclair et al., 2024), projeta-se que organizações que implementem o AGEWISE experimentem:

- Melhoria do Clima Intergeracional: Redução de conflitos entre gerações, aumento da colaboração intergeracional e fortalecimento do senso de inclusão entre profissionais de todas as faixas etárias.

- Retenção de Conhecimento Crítico: Diminuição da perda de expertise através de aposentadorias precoces motivadas por discriminação etária, preservando capital intelectual organizacional.
- Aumento da Inovação: Aproveitamento da diversidade cognitiva proporcionada por equipes multigeracionais, resultando em soluções mais criativas e adaptáveis aos desafios organizacionais.

6.2 Discussão Teórica

6.2.1 Alinhamento com Teorias de Base - O AGEWISE fundamenta-se teoricamente na Teoria do Contato de Allport (1954), que postula que interações estruturadas entre grupos diferentes reduzem preconceitos quando ocorrem em condições de igualdade de status e objetivos comuns. As intervenções relacionais do sistema operacionalizam estes princípios através de programas de mentoria bidirecional e formação de equipes multigeracionais. A Teoria da Identidade Social de Tajfel e Turner (1979) também orienta o desenvolvimento do sistema, particularmente nas intervenções voltadas ao fortalecimento da identidade etária positiva e redução da categorização "nós versus eles" entre diferentes gerações.

6.2.2 Contribuições para o Campo Teórico - O AGEWISE contribui para o avanço teórico ao propor modelo integrado que conecta níveis individual, relacional e organizacional de análise do etarismo. Esta abordagem multinível supera limitações de estudos que focam apenas uma dimensão do fenômeno, oferecendo compreensão mais holística dos mecanismos através dos quais o etarismo se manifesta e pode ser combatido.

6.2.3 Lacunas Endereçadas - O sistema endereça lacuna identificada na literatura entre conhecimento teórico sobre etarismo e ferramentas práticas para sua gestão organizacional. Enquanto estudos anteriores documentam extensivamente os impactos negativos do etarismo, poucos oferecem soluções sistematizadas e baseadas em evidências para implementação em contextos organizacionais reais.

6.3 Limitações e Considerações

6.3.1 Limitações Metodológicas - O desenvolvimento do AGEWISE baseou-se primordialmente em revisão de literatura e análise de necessidades organizacionais específicas, representando proposta conceitual que requer validação empírica em múltiplos contextos. Estudos futuros devem testar a eficácia do sistema em diferentes tipos de organizações e setores econômicos.

6.3.2 Considerações de Implementação - A eficácia do AGEWISE depende significativamente do comprometimento da alta liderança organizacional e da qualidade da implementação. Resistências culturais ao tema da diversidade etária podem limitar a efetividade das intervenções propostas.

6.3.3 Adaptações Contextuais - Embora desenvolvido com foco no contexto brasileiro, o sistema requer adaptações para aplicação em diferentes culturas organizacionais e nacionais, considerando variações em normas sociais sobre envelhecimento e relações intergeracionais.

7. Considerações Finais

7.1 Síntese das Contribuições

O desenvolvimento do AGEWISE (Sistema Integrado de Gestão da Diversidade Etária Organizacional) representa contribuição significativa para o campo da gestão organizacional, oferecendo proposta prática e cientificamente fundamentada para um dos desafios mais urgentes das organizações contemporâneas: a gestão eficaz da diversidade etária em contexto de envelhecimento populacional acelerado. As principais contribuições do sistema podem ser sintetizadas em três dimensões complementares:

- **Contribuição Científica:** A sistematização de conhecimento disperso sobre etarismo organizacional em framework integrado que conecta diagnóstico, monitoramento e intervenção, oferecendo base teórica sólida para futuras pesquisas e desenvolvimentos na área.
- **Como sistema estruturado,** o AGEWISE integra diagnóstico organizacional, desenvolvimento de frameworks conceituais, materiais didáticos e recomendações práticas, demonstrando como diferentes campos do conhecimento podem convergir em proposta aplicável para desafios organizacionais complexos. Os produtos desenvolvidos subsidiam intervenções organizacionais, sensibilizam lideranças e fortalecem o clima intergeracional, contribuindo efetivamente para a inovação, inclusão e sustentabilidade organizacional.
- **Contribuição Metodológica:** A adaptação da escala WICS para contexto brasileiro e sua integração em sistema de gestão prático, demonstrando como instrumentos acadêmicos podem ser transformados em ferramentas organizacionais viáveis e eficazes.
- **Contribuição Prática:** O desenvolvimento de proposta que equilibra rigor científico com aplicabilidade organizacional, oferecendo às empresas brasileiras ferramenta concreta para enfrentar os desafios da transição demográfica nacional.

7.2 Implicações para a Prática Organizacional

A implementação do AGEWISE em organizações brasileiras pode gerar impactos transformadores na gestão de pessoas e na cultura organizacional. Em um cenário onde 32,3% da população brasileira terá mais de 60 anos em 2055, organizações que anteciparem esta realidade através de práticas inclusivas de gestão etária posicionam-se estrategicamente para:

- **Preservar Capital Intelectual:** Evitando a perda de conhecimento crítico através de aposentadorias precoces motivadas por discriminação etária, mantendo expertise valiosa dentro da organização.
- **Potencializar Inovação:** Aproveitando a diversidade cognitiva proporcionada por equipes multigeracionais, combinando experiência acumulada com perspectivas renovadas para gerar soluções mais consistentes e criativas.
- **Fortalecer Reputação Organizacional:** Posicionando-se como empregador de referência em práticas inclusivas, atraindo talentos de todas as idades e fortalecendo a marca empregadora em mercado competitivo.

7.3 Perspectivas Futuras de Desenvolvimento

O AGEWISE representa ponto de partida para agenda de pesquisa e desenvolvimento mais ampla sobre gestão da diversidade etária. Perspectivas futuras incluem:

7.3.1 Validação Empírica - Estudos longitudinais em múltiplas organizações para validar a eficácia dos componentes do sistema, mensurar impactos quantitativos das intervenções e refinar metodologias baseadas em resultados empíricos.

7.3.2 Expansão Tecnológica - Desenvolvimento de plataforma digital integrada que automatize coleta de dados, geração de relatórios e recomendações de intervenções, utilizando inteligência artificial para personalizar soluções conforme perfil organizacional específico.

7.3.3 Adaptações Setoriais - Customização do sistema para diferentes setores econômicos, considerando especificidades de indústrias com características demográficas distintas, como setor de tecnologia (predominantemente jovem) versus setor público (maior diversidade etária).

7.3.4 Integração com Políticas Públicas - Articulação do AGEWISE com políticas governamentais de envelhecimento ativo e inclusão social, contribuindo para agenda nacional de preparação para transição demográfica.

7.4 Reflexões sobre Relevância Social

Além das contribuições organizacionais diretas, o AGEWISE possui relevância social mais ampla ao abordar questão que afetará toda a sociedade brasileira nas próximas décadas. O etarismo não é apenas problema organizacional, mas fenômeno social que limita o potencial de contribuição de milhões de brasileiros em suas trajetórias profissionais.

Ao oferecer ferramentas concretas para combater a discriminação etária, o sistema contribui para construção de sociedade mais justa e inclusiva, onde o valor das pessoas não seja determinado por sua idade cronológica, mas por suas competências, experiências e potencial de contribuição.

7.5 Considerações Finais

O desenvolvimento do AGEWISE confirma que é possível transformar conhecimento científico sobre etarismo em propostas práticas para organizações reais. Em momento histórico de transformação demográfica sem precedentes, ferramentas como esta tornam-se não apenas úteis, mas essenciais para organizações que desejam prosperar em futuro multigeracional.

O sucesso na gestão da diversidade etária não representa apenas imperativo ético, mas vantagem competitiva sustentável para organizações que reconhecerem o valor intrínseco da experiência humana em todas as suas fases. O AGEWISE oferece caminho estruturado para esta transformação, baseado em evidências científicas e orientado para resultados práticos.

A jornada rumo a organizações verdadeiramente inclusivas em termos etários está apenas começando. O AGEWISE representa um passo significativo nesta direção, mas seu verdadeiro valor será mensurado pela capacidade de inspirar e facilitar mudanças concretas na vida profissional de milhões de brasileiros de todas as idades.

Referências

- ALLPORT, G. W. The nature of prejudice. Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1954.
- BAE, S.; CHOI, M. Age and workplace ageism: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, v. 66, n. 6, p. 724-738, 2023.
- BUTLER, R. N. Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, v. 9, n. 4, p. 243-246, 1969.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Projeções das Populações, Revisão 2024: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação - População por sexo e grupos etários - 2000/2070. 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- KING, S. P.; BRYANT, F. B. The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, v. 38, n. 1, p. 124-151, 2017.
- LEVY, S. R.; MACDONALD, J. L. Progress on understanding ageism. *Journal of Social Issues*, v. 72, n. 1, p. 5-25, 2016.
- MACDONALD, J. L.; LEVY, S. R. Ageism in the workplace: The role of psychosocial factors in predicting job satisfaction, commitment, and engagement. *Journal of Social Issues*, v. 72, n. 1, p. 169-190, 2016.
- NELSON, T. D. The age of ageism. *Journal of Social Issues*, v. 72, n. 1, p. 191-198, 2016.
- PREVITALI, F.; KESKINEN, K.; NISKA, M.; NIKANDER, P. Ageism in working life: A scoping review on discursive approaches. *The Gerontologist*, v. 62, n. 2, p. e97-e111, 2022.
- SINCLAIR, C.; JOFFE, T.; GINNIVAN, N.; PARKER, S. K.; ANSTEY, K. J. A scoping review of workplace interventions to promote positive attitudes toward older workers and reduce age-based discrimination. *Work, Aging and Retirement*, v. 10, n. 2, p. 61-76, 2024.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (Ed.). *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979. p. 33-47.

36º ENANGRAD