

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: Athena

Gestão da diversidade etária em equipes multigeracionais: proposta de intervenção para organizações diante da transição demográfica brasileira

477.754.831-72

Florianópolis

2026

1. INTRODUÇÃO

As transformações demográficas observadas nas últimas décadas em todo o mundo, têm alterado de forma expressiva a estrutura etária das populações, a composição da força de trabalho, e por consequência a dinâmica das organizações. Em escala global, a Organização Mundial da Saúde, que lidera a iniciativa sobre a década do Envelhecimento Saudável (2021/2030), estima que a população com 60 anos ou mais alcançará 2 bilhões até 2050 (OMS, 2015), indicando que o envelhecimento populacional deixou de ser uma tendência localizada para se tornar um fenômeno estrutural do século XXI. No Brasil, esse movimento assume contornos relevantes, em razão da rapidez com que o país atravessa a transição demográfica, combinando queda da fecundidade, aumento da longevidade e reconfiguração da pirâmide etária.

Os resultados do Censo Demográfico de 2022 confirmam esse processo. Segundo o IBGE, a estrutura etária brasileira apresenta estreitamento da base da pirâmide populacional e alargamento do topo, evidenciando a redução da população jovem e o crescimento da população idosa. Entre 2010 e 2022, o contingente de pessoas com 65 anos ou mais cresceu 57,4%, alcançando 10,9% da população, enquanto a participação de crianças e adolescentes de até 14 anos recuou de 24,1% para 19,8% (IBGE, 2023). Esse novo desenho demográfico sinaliza o avanço acelerado do envelhecimento populacional, gerando uma transformação com efeitos sobre o mercado de trabalho, a disponibilidade de mão de obra, as trajetórias profissionais e as demandas organizacionais. Nesse sentido, o fenômeno do envelhecimento passa a constituir variável importante para formulação de políticas públicas, para a sustentabilidade econômica e para a redefinição das práticas de gestão nas organizações.

À luz do pensamento de Edgar Morin (2002), o tema deste pré-projeto, demanda uma abordagem capaz de superar leituras fragmentadas e estritamente funcionais do fenômeno. Afinal, a mudança no perfil etário da população brasileira constitui uma transformação social complexa, cujos efeitos atravessam o trabalho, as relações intergeracionais, os modelos de liderança, as políticas de desenvolvimento humano e os próprios sentidos de inclusão e permanência nas organizações.

No campo dos estudos demográficos, Camarano (2014) sustenta que o novo regime populacional brasileiro modifica a relação entre população, desenvolvimento e trabalho, produzindo efeitos diretos sobre o crescimento econômico, a proteção social e a organização do mercado de trabalho. Essa interpretação é importante para o presente estudo, pois permite compreender que a transição demográfica não se esgota na esfera macroestrutural, mas alcança

diretamente a realidade organizacional. À medida que cresce a participação de trabalhadores mais velhos e se reduz proporcionalmente a entrada de jovens no mercado, amplia-se a convivência entre profissionais de diferentes faixas etárias, repertórios, experiências e expectativas em relação ao trabalho. Em paralelo, Veloso; Silva e Dutra (2012) evidenciam que diferentes gerações percebem carreira, crescimento e relações organizacionais de modos diversos.

É nesse contexto que ganha destaque a questão de equipes multigeracionais. No entanto, a discussão sobre gerações no trabalho requer densidade teórica, de modo a evitar abordagens simplistas ou estereotipadas. Mannheim (1982) argumenta que gerações devem ser entendidas para além de agrupamentos definidos cronologicamente e vistas como coletividades historicamente situadas, marcadas por experiências sociais compartilhadas. Essa perspectiva contribui para compreender que a diversidade geracional no ambiente de trabalho não decorre exclusivamente do marcador da idade biológica, mas também da interação entre trajetórias, contextos históricos e formas distintas de inserção social e profissional. No campo da Administração, tal contribuição é significativa porque amplia a compreensão do fenômeno para além de classificações em grupos geracionais, permitindo tratá-lo como questão social e organizacional.

No cenário organizacional, a ampliação da diversidade etária gera impactos consideráveis para a gestão de pessoas. Leibold e Voelpel (2006) sustentam que o envelhecimento da força de trabalho figura entre os principais desafios estratégicos contemporâneos, na medida em que exige das organizações novas respostas para atração, integração, desenvolvimento e retenção de profissionais em diferentes estágios da vida laboral. Nessa perspectiva, a gestão multigeracional constitui dimensão de valor para as decisões organizacionais, com impactos sobre desempenho, inovação, sucessão, aprendizagem e sustentabilidade da força de trabalho no longo prazo.

No Brasil, Cepellos e Tonelli (2017) e Tonelli et al. (2020) apoiam essa discussão ao evidenciar que apesar do rápido envelhecimento da população economicamente ativa e seus potenciais efeitos sobre o mercado de trabalho e sobre as organizações, muitas empresas ainda demonstram baixa maturidade na adoção de práticas estruturadas de gestão etária. Esses estudos indicam que a diversidade etária permanece, em muitos casos, tratada de forma periférica, intuitiva ou reativa, sem que se convertam em políticas consistentes. Tal constatação

é significativa para a Administração, uma vez que revela uma lacuna entre a realidade da força de trabalho e a capacidade organizacional de desenvolver respostas de gestão adequadas.

Sob essa ótica, a diversidade etária deixa de ser uma característica secundária e passa a constituir dimensão estratégica da gestão contemporânea. Equipes compostas por profissionais de diferentes idades podem favorecer complementaridade de competências, circulação de conhecimentos, aprendizagem intergeracional e ampliação de perspectivas para a solução de problemas. Ao mesmo tempo, a literatura mostra que as diferenças entre grupos geracionais podem gerar tensões associadas a estilos de comunicação, expectativas de carreira, uso de tecnologias, formas de aprendizagem, relações de autoridade e sentidos atribuídos ao trabalho. Desse modo, os efeitos da diversidade etária não são automáticos, positivos ou negativos em si mesmos; eles dependem das condições organizacionais e da existência de práticas de gestão capazes de transformar diferença em colaboração e heterogeneidade em desempenho organizacional e inovação. (LEIBOLD; VOELPEL, 2006).

Essa discussão tem peso ainda maior quando associada à circunstância do futuro do trabalho, caracterizado por aceleração tecnológica, necessidade de aprendizagem contínua, reconfiguração dos vínculos laborais, maior fluidez nas trajetórias profissionais e prolongamento da vida laboral. Nessa situação, as organizações passam a conviver com o desafio de articular grupos geracionais com diferentes experiências, interesses e expectativas em torno de objetivos comuns, o que exige revisão de práticas tradicionais de gestão de pessoas. (Fossatti et al., 2020 apud Carioni; Dutra, 2024).

Ainda que se verifique um interesse crescente sobre estudos em diversidade etária ou intergeracional, muitas organizações ainda tratam esse tema de maneira reativa, sem políticas e instrumentos preditivos capazes de orientar líderes e áreas de gestão de pessoas na condução de equipes multigeracionais. Observa-se, portanto, um descompasso entre a transformação demográfica em curso e a capacidade organizacional de convertê-la em estratégias efetivas de gestão. É nesse ponto que se situa o problema desta pesquisa.

O problema de pesquisa reconhece a existência de equipes multigeracionais e busca compreender como a diversidade etária pode ser administrada de modo a fortalecer colaboração, aprendizagem entre gerações, engajamento, retenção e desempenho. Em um cenário de prolongamento da vida laboral e de intensificação das mudanças no trabalho, a ausência de práticas consistentes tende a ampliar conflitos, estereótipos e desperdício de competências.

Diante disso, a questão que orienta esta proposta é: como as organizações brasileiras podem estruturar estratégias de gestão da diversidade etária em equipes multigeracionais para potencializar resultados organizacionais diante da transição demográfica e das transformações do trabalho?

O objetivo geral é desenvolver uma proposta de intervenção organizacional voltada à gestão da diversidade etária em equipes multigeracionais, estruturada por estratégias e práticas capazes de fortalecer colaboração, integração e desempenho. Como entregável da dissertação, pretende-se elaborar um modelo aplicado de gestão da diversidade etária, com potencial de uso por organizações brasileiras, contemplando diretrizes para os subsistemas de gestão de pessoas, especialmente integração intergeracional, liderança, desenvolvimento, engajamento e retenção.

Busca-se, assim, articular fundamentos teóricos e evidências empíricas para produzir um instrumento de aplicação prática, compatível com a natureza de um mestrado profissional em Administração.

Para alcançar esse objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos: i. analisar os impactos da transição demográfica brasileira sobre a composição etária da força de trabalho; ii. identificar desafios e oportunidades associados à atuação de equipes multigeracionais; iii. mapear estratégias, políticas e práticas organizacionais voltadas à gestão da diversidade etária; iv. examinar relações entre tais práticas e resultados percebidos, como engajamento, inovação, produtividade, desempenho e retenção; e v. propor um modelo aplicado de gestão estratégica da diversidade etária para equipes multigeracionais.

A proposta adere ao Grupo Athena ao investigar relações entre indivíduos, grupos e organizações e ao focalizar processos colaborativos em ambientes de trabalho marcados pela heterogeneidade etária.

2. JUSTIFICATIVA

2.a. Relevância da pesquisa para o setor, para a organização e para a sociedade

A proposta de pesquisa justifica-se, em primeiro lugar, pela relevância crescente da diversidade etária como desafio organizacional e social no contexto da transição demográfica brasileira e do futuro do trabalho. O envelhecimento populacional, associado à maior longevidade e à redução proporcional da entrada de jovens no mercado, amplia a convivência entre diferentes faixas etárias, exigindo das organizações novas capacidades de gestão. Nesse cenário, torna-se necessária a formulação de estratégias capazes de promover integração intergeracional, colaboração, desenvolvimento e retenção de pessoas.

Para as organizações e no âmbito do setor de gestão de pessoas, a proposta mostra-se pertinente porque a diversidade etária, quando não reconhecida e gerida de forma estruturada, pode gerar dificuldades relacionadas a vários fatores como: comunicação, liderança, compartilhamento de conhecimento, engajamento e permanência de profissionais; impactando diretamente no resultado organizacional. Por outro lado, quando compreendida como recurso estratégico, pode favorecer complementaridade de competências, inovação, aprendizagem entre gerações e maior capacidade de adaptação e sustentabilidade organizacional. Assim, a pesquisa poderá contribuir ao oferecer uma proposta de intervenção aplicável, para apoiar lideranças e áreas de gestão de pessoas na construção de práticas mais consistentes para a condução de equipes multigeracionais.

Do ponto de vista social, a pesquisa apresenta relevância por dialogar com uma transformação estrutural da sociedade brasileira. Em um país que envelhece rapidamente, discutir condições de inclusão, permanência, valorização e desenvolvimento de trabalhadores em diferentes fases da vida laboral torna-se fundamental. A proposta pode contribuir, ainda que indiretamente, para o fortalecimento de ambientes de trabalho mais inclusivos, para a valorização da convivência intergeracional e para a redução de práticas excludentes associadas à vieses sobre as gerações. Desse modo, a pesquisa ultrapassa o interesse estritamente organizacional e se insere em um debate mais amplo.

Soma-se às demais contribuições, o potencial da pesquisa em gerar um produto aplicado, condizente com um mestrado profissional. Ao buscar desenvolver um modelo de gestão de equipes multigeracionais, a pesquisa pretende produzir um instrumento capaz de articular fundamentos teóricos e evidências empíricas em favor de soluções gerenciais viáveis, contribuindo para aproximar conhecimento acadêmico e prática profissional.

2.b. Relevância da pesquisa para a trajetória e atuação profissional da proponente

No aspecto profissional, a proposta de pesquisa se justifica por sua estreita relação com minha trajetória e atuação profissional no campo da gestão de pessoas e do desenvolvimento humano. Considerando que minha experiência profissional, ao longo dos últimos vinte anos, esteve voltada a projetos relacionados a pessoas, organizações e desenvolvimento no contexto do trabalho, investigar a gestão da diversidade etária em equipes multigeracionais representa a oportunidade de aprofundar, com maior rigor analítico e metodológico, um problema contemporâneo que já se manifesta de forma concreta na realidade organizacional.

Em minha vivência profissional, observei desafios recorrentes relacionados à gestão da diversidade etária, entre eles: a colaboração entre diferentes perfis geracionais, a liderança de equipes heterogêneas, os conflitos de comunicação gerados por estereótipos sobre as gerações, o desenvolvimento de carreiras marcadas por expectativas distintas e a atração e retenção de talentos em contextos cada vez mais complexos. Muitas dessas questões foram enfrentadas sem o suporte de ferramentas e estratégias suficientemente estruturadas para lidar com a especificidade e complexidade do tema. Por essa razão, a pesquisa assume especial importância em minha trajetória, ao articular interesse acadêmico e experiência prática na busca de maior compreensão sobre desafios que impactam diretamente a gestão de pessoas nas organizações.

A importância da proposta para minha atuação profissional reside, ainda, na possibilidade de qualificar minha capacidade analítica e interventiva diante de problemas organizacionais reais. Ao desenvolver uma pesquisa voltada à elaboração de um modelo de gestão da diversidade etária, pretendo ampliar meu repertório conceitual, fortalecer minha capacidade de diagnóstico organizacional e aprimorar a formulação de soluções com maior consistência teórica, rigor metodológico e aplicabilidade prática. Trata-se, portanto, de uma investigação que dialoga com minha experiência acumulada e me permite converter questões já vividas na prática em objeto de investigação sistemática, orientada pela produção de um instrumento com potencial de uso concreto e que contribua para as organizações, a sociedade e a academia.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sustentação teórica deste estudo organiza-se em três eixos articulados: gerações como construção sócio-histórica, transição demográfica e envelhecimento da força de trabalho, e gestão estratégica da diversidade etária. No primeiro eixo, Mannheim (1982) constitui a referência clássica ao compreender gerações como coletividades historicamente situadas, e não apenas como agrupamentos etários definidos cronologicamente. Essa perspectiva evita interpretações naturalizadas das diferenças entre grupos etários e orienta a análise para experiências compartilhadas, trajetórias sociais e formas de inserção no trabalho. Em complemento, Morin (2002) fortalece a fundamentação ao defender um pensamento que contextualiza, articula e integra saberes, em oposição à superespecialização que dissocia o humano do organizacional e reduz problemas complexos a respostas simplificadas.

Estudos recentes sobre gerações no Brasil, realizados pelo CEBRAP (2025) colaboram para uma reflexão ampla sobre as dinâmicas sociais e intergeracionalidade no cenário nacional.

Aplicado ao objeto desta pesquisa, o primeiro eixo sustenta que a gestão da diversidade etária deve ser tratada como questão estratégica e social e exige leitura sistêmica, sensibilidade à complexidade e capacidade de articular dimensões demográficas, culturais, econômicas e subjetivas.

O segundo eixo trata da transição demográfica e do envelhecimento da força de trabalho. Camarano (2014) argumenta que as mudanças demográficas brasileiras alteram a relação entre população, desenvolvimento e trabalho, consolidando a heterogeneidade etária como traço permanente das organizações. Cepellos e Tonelli (2017) e Tonelli et al. (2020) aprofundam essa discussão ao evidenciar que o envelhecimento nas organizações ainda é enfrentado com baixa maturidade gerencial, com persistência de estereótipos e pouca integração entre subsistemas de recursos humanos. Veloso, Silva e Dutra (2012) mostram que diferentes gerações percebem carreira, crescimento e relações laborais de modo distinto, evidenciando repercussões práticas para a gestão de pessoas.

O terceiro eixo refere-se à gestão estratégica da diversidade etária e apoia-se em estudos que evidenciam práticas de gestão multigeracional. Bal, Kooij e Rousseau (2014) contribuem apresentando novas perspectivas sobre o envelhecimento da força de trabalho e a relação de emprego. Os autores integram pesquisas de especialistas que descrevem como as organizações podem assegurar que os trabalhadores continuem ativos, por meio de uma gestão eficaz de recursos humanos, bem como explora o papel do trabalhador em sua própria adaptação ao trabalho, aprendizado e empregabilidade. Truxillo e Fraccaroli (2015), por sua vez, propõem o enfrentamento aos desafios de uma força de trabalho multietária através de soluções práticas e estratégicas para problemas enfrentados pelas organizações. Debatem o trabalho em equipes globais, empregabilidade para gerações jovens, conflitos intergeracionais, longevidade de carreira e mudanças no ambiente de trabalho decorrentes da diversidade etária.

A articulação desses referenciais reforça que os efeitos da diversidade geracional sobre os resultados organizacionais, dependem da compreensão abrangente sobre o fenômeno e de decisões estratégicas e intencionais para estruturação de práticas de gestão favoráveis à inclusão, cooperação e trabalho intergeracional.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e de finalidade exploratório-descritiva, pois busca compreender um problema organizacional contemporâneo e, a partir dessa compreensão, elaborar uma proposta de intervenção compatível com a natureza do mestrado profissional. A opção metodológica apoia-se, principalmente, em Creswell (2007),

para quem a investigação qualitativa é adequada quando se pretende interpretar significados, compreender processos e analisar fenômenos complexos em seu ambiente natural.

O delineamento adotado será o de casos múltiplos (YIN, 2015). Essa estratégia permite examinar a gestão da diversidade etária em situações organizacionais concretas, identificar padrões e comparar práticas em diferentes realidades. A condução da seção metodológica privilegia Creswell (2007), sobretudo no que se refere à coerência entre problema, objetivos, seleção intencional dos participantes, procedimentos de coleta, análise interpretativa e construção do produto final.

O campo empírico abrangerá de três a cinco organizações privadas de médio e grande porte localizadas na Grande Florianópolis, Santa Catarina. A escolha decorre de critérios de viabilidade, acesso ao campo e pertinência ao objeto investigado. As organizações deverão atender a três condições: presença de trabalhadores de diferentes faixas etárias; existência de equipes ou setores em que a convivência intergeracional possa ser observada; e práticas minimamente estruturadas de gestão de pessoas. A lógica de seleção não é estatística, mas intencional, conforme Creswell (2007), priorizando casos capazes de oferecer evidências importantes para a compreensão do fenômeno.

O público participante será composto por profissionais de recursos humanos, lideranças e trabalhadores inseridos em equipes multigeracionais. A amostra será intencional contemplando sujeitos que possam contribuir de modo significativo para a análise do problema. Estima-se a participação de aproximadamente 30 a 40 pessoas, distribuídas entre as organizações selecionadas, de forma a abranger diferentes posições organizacionais e momentos da trajetória profissional.

A produção de dados ocorrerá por múltiplas fontes de evidência. Em um primeiro momento, será realizado levantamento documental e análise de dados secundários, com consulta a estatísticas demográficas e laborais, documentos institucionais, políticas de RH, programas de desenvolvimento e, quando disponíveis, indicadores internos relacionados à distribuição etária, tempo de empresa, rotatividade, absenteísmo, engajamento e retenção. Em seguida, serão conduzidas entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH e lideranças, focalizando o envelhecimento da força de trabalho, os desafios da liderança, as práticas existentes, as lacunas percebidas e as iniciativas consideradas eficazes. Em um terceiro momento, serão realizados grupos focais com trabalhadores de diferentes faixas etárias, a fim de captar percepções sobre convivência intergeracional, comunicação, aprendizagem, compartilhamento de conhecimentos, inclusão e efeitos percebidos sobre colaboração,

desempenho e permanência. Como apoio à caracterização dos participantes, poderá ser aplicado um breve formulário de perfil, sem finalidade inferencial.

A análise dos dados será orientada pela lógica interpretativa proposta por Creswell (2007) e desenvolvida por meio de análise temática. O material empírico, documentos, registros secundários, entrevistas e grupos focais, será organizado em um corpus único, submetido à leitura, codificação e construção de categorias analíticas. Entre as categorias prováveis, destacam-se os desafios da convivência intergeracional, as oportunidades associadas à diversidade etária, as práticas existentes de gestão, as lacunas organizacionais e as percepções de resultados.

A interpretação ocorrerá em dois níveis complementares: intraorganizacional, para compreender as especificidades de cada caso, e interorganizacional, para identificar convergências e singularidades entre os casos estudados. Os dados levantados na pesquisa serão organizados por temas centrais e relacionados às evidências observadas nas organizações, permitindo que a interpretação dos resultados sustente, de forma lógica, a construção da proposta de intervenção. Desse modo, o modelo final será elaborado a partir da articulação entre o diagnóstico do campo, a análise dos achados e a definição de recomendações gerenciais. Portanto, com base nos achados empíricos ancorados na fundamentação teórica será entregue um modelo aplicado de gestão da diversidade etária em equipes multigeracionais. Como etapa complementar, a versão preliminar do modelo poderá ser apreciada por participantes-chave, especialmente profissionais de RH e lideranças, com a finalidade de verificar clareza, pertinência e aplicabilidade.

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A viabilidade do estudo apoia-se na coerência entre problema, objetivos, abordagem metodológica e resultado aplicado da pesquisa. O recorte empírico, três a cinco organizações privadas de médio e grande porte na Grande Florianópolis, é compatível com o tempo do mestrado profissional e favorece acesso ao campo, interlocução com participantes e acompanhamento sistemático da coleta. A escolha de procedimentos qualitativos exequíveis, como análise documental, entrevistas e grupos focais, preserva o equilíbrio entre rigor analítico e factibilidade operacional.

A implementação dos resultados está prevista desde a formulação da pesquisa. A proposta de intervenção consiste em um modelo aplicado de gestão da diversidade etária voltado a áreas de gestão de pessoas e lideranças. Sua construção será ancorada na articulação entre literatura e evidências do campo, o que amplia aderência organizacional e utilidade

prática. Além disso, prevê-se devolutiva às organizações participantes, com apresentação sintética dos principais achados e do modelo proposto, reforçando a natureza interventiva do mestrado profissional e o potencial de aplicabilidade do estudo em situações organizacionais análogas.

6. CRONOGRAMA

O cronograma da pesquisa foi organizado para execução ao longo de 24 meses, em períodos trimestrais.

Atividades	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24
Revisão bibliográfica e fundamentação teórica	X	X						
Refinamento do Problema, objetivos e metodologia		X	X					
Definição das organizações e acesso ao campo		X	X					
Levantamento documental e dados secundários			X	X				
Elaboração dos Instrumentos de Coleta		X	X					
Entrevistas e grupos focais			X	X	X			
Organização, transcrição e análise dos dados				X	X	X		
Elaboração da proposta de intervenção e validação preliminar do modelo					X	X		
Redação Parcial e qualificação				X	X	X		
Ajustes após qualificação						X	X	
Redação final da dissertação							X	X
Revisão Final, normalização e depósito							X	X
Defesa da Dissertação								X

REFERÊNCIAS

BAL, P. Matthijs; KOOIJ, Dorien T. A. M.; ROUSSEAU, Denise M. (eds.). Aging workers and the employee-employer relationship. Cham: Springer, 2015.

CAMARANO, Ana Amélia (org.). Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento? Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

CARIONI, Rodrigo; DUTRA, Ademar. Diversidade geracional no ambiente organizacional: construção de conhecimento com base na literatura internacional. Revista Gestão & Conexões, Vitória, v. 13, n. 1, p. 52-71, jan./abr. 2024. DOI: 10.47456/regec.2317-5087.2024.13.1.40922.52-71.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. Revista Alcance, Itajaí, v. 24, n. 1, p. 4-21, jan./mar. 2017. DOI: 10.14210/alcance. v24 n1.p004-021.

- CEPELLOS, Vanessa Martines. Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. *Teoria e Prática em Administração*, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018. DOI: 10.21714/2238-104X2018v8i1-37614.
- CEPELLOS, Vanessa Martines; SILVA, Gabriela Toledo; TONELLI, Maria José. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 26, n. 89, p. 269-290, 2019. DOI: 10.1590/1984-9230201900080004.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo demográfico 2022: população por idade e sexo: resultados do universo: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3102/cd_2022_populacao_idade_sexo_br.pdf. Acesso em: 10 mar. 2026.
- LEIBOLD, Marius; VOELPEL, Sven C. Managing the aging workforce: challenges and solutions. New York: Wiley, 2006.
- MANNHEIM, Karl. O problema sociológico das gerações. In: FORACCHI, Marialice Mencarini (org.). *Karl Mannheim: sociologia*. São Paulo: Ática, 1982. p. 67-95.
- MORIN, Edgar. A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução de Eloá Jacobina. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. World report on ageing and health. Geneva: World Health Organization, 2015.
- TONELLI, Maria José; PEREIRA, Jussara; CEPELLOS, Vanessa; LINS, João. Ageing in organizations: a view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *RAUSP Management Journal*, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 127-142, 2020. DOI: 10.1108/RAUSP-08-2018-0062.
- TRUXILLO, Donald M.; FRACCAROLI, Franco (eds.). Age in the workplace: challenges and opportunities. New York: Routledge, 2015.
- VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 197-208, 2012.
- VIEIRA, Priscila; SHIRAISHI, Juliana; GUIMARÃES, Sabrina. Estudo gerações e intergeracionalidade no Brasil [livro eletrônico]. São Paulo: Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, 2025.
- WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010. DOI: 10.1590/S0102-69922010000200004.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.