A collage of diverse people of various ages and ethnicities, all smiling, set against a background of overlapping red and white squares and a large red arc. The people are arranged in a way that suggests a multi-generational group.

DIRETRIZES PARA PREVENÇÃO DO ETARISMO E VALORIZAÇÃO INTERGERACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

“Conectando gerações no âmbito
dos Tribunais de Contas do Brasil”.



**Instituto
Rui Barbosa**
A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas

**DIRETRIZES PARA PREVENÇÃO DO ETARISMO E VALORIZAÇÃO
INTERGERACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Dezembro, 2025

INSTITUTO RUI BARBOSA

GESTÃO 2024-2025 – DIRETORIA:

PRESIDENTE

Edilberto Carlos Pontes Lima (TCE-CE)

VICE-PRESIDENTES:

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Ivan Lelis Bonilha (TCE-PR)

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Mario Manoel Coelho de Mello (TCE-AM)

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Sebastião Helvecio Ramos de Castro (TCE-MG)

AUDITORIA

Inaldo da Paixão Santos Araújo (TCE-BA)

DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Cristiana de Castro Moraes (TCE-SP)

PRIMEIRO SECRETÁRIO

Alexandre Postal (TCE-RS)

SEGUNDO SECRETÁRIO

Fabício Macedo Motta (TCM-GO)

TESOUREIRO

Severiano José Costandrade de Aguiar (TCE-TO)

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Antônio José Costa de Freitas Guimarães (TCM-PA)

Francisco José Brito Bezerra (TCE-RR)

Gilberto Pinto Monteiro Diniz (TCE-MG)

José Carlos Novelli (TCE-MT)

Ranilson Brandão Ramos (TCE-PE)

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

André Clemente Lara de Oliveira (TC-DF)

Domingos Augusto Taufner (TCE-ES)

Fábio Túlio Filgueiras Nogueira (TCE-PB)

Joaquim Washington Luiz de Oliveira (TCE-MA)

José Nei Alberton Ascari (TCE-SC)

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Felipe Galvão Puccioni (TCM-RJ)

Jailson Viana de Almeida (TCE-RO)

Lilian de Almeida Veloso Nunes Martins (TCE-PI)

Ricardo Ezequiel Torres (TCM-SP)

Saulo Marques Mesquita (TCE-GO)

AUDITORIA

Algir Lorenzon (TCE-RS)

André Luiz de Matos Gonçalves (TCE-TO)

Joaquim Kennedy Nogueira Barros (TCE-PI)

Naluh Maria Lima Gouveia (TCE-AC)

Ronaldo Nascimento de Sant'Anna (TCM-BA)

DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Rholden Botelho de Queiroz (TCE-CE)

Rodrigo Melo do Nascimento (TCE-RJ)

Rodrigo Siqueira Cavalcante (TCE-AL)

Rosa Egídia Crispino Calheiros Lopes (TCE-PA)

Susana Maria Fontes Azevedo Freitas (TCE-SE)

CONSELHO FISCAL:

Carlos Thompson Costa Fernandes (TCE-RN)

Celmar Rech (TCE-GO)

José Valdomiro Távora de Castro Júnior (TCE-CE)

Luiz Eduardo Cherem (TCE-SC)

Maria Elizabeth Cavalcante de Azevedo Picanço (TCE-SP)

SUPLENTE:

Cilene Lago Salomão (TCE-RR)

Estilac Martins Rodrigues Xavier (TCE-RS)

Fernando Ribeiro Toledo (TCE-AL)

Inácio Magalhães Filho (TC-DF)

Patrícia Lúcia Mendes Saboya (TCE-CE)

EQUIPE TÉCNICA 2024 - 2025

COORDENADOR-GERAL

Juraci Muniz Júnior

GERENTE SUPERVISORA

Izabelli Lima

GERENTE FINANCEIRA

Adriana Maria Pinheiro de Almeida

GERENTE ADMINISTRATIVA E PLANEJAMENTO

Sandra Valéria de Moraes Santos

GERENTE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Ana Perpétua Ellery Corrêa

ASSESSORIA TÉCNICA

Alisson Sousa Maciel

Dialena Conrado

Geovana dos Santos Teixeira Ferreira

Inês Suenne Luna Alencar Oliveira

Iolanda Piancó Amorim

COMITÊ TÉCNICO DE GESTÃO DE PESSOAS - IRB

SUPERVISÃO

Cons. Joaquim Alves de Castro Neto – TCM-GO – Presidente

COORDENAÇÃO

Sabrina Caetano da Silva – TCE-RJ

GRUPO DE TRABALHO

Carmen Lucia Fernandes de Campos Araujo – TCE-MT (Coordenadora)

Adriana do Rocio Loro – TCE-PR

Alessandro César Finardi – TCE-SP

Ana Carolina Marques – TCE-MG

Débora Regina Nogueira Santiago – TCE-MS

Ely dos Santos Farias – TCE-PA

Graça Aparecida Barcos – TCE-SP

Kellberth Oliveira dos Santos – TCE-MT

Leila Renault da Silva – TCE-MG

Luiza Correia Hruscka – TCM-SP

Martha Godinho Marques – TCE-SC

Raphaela Aires Bastos Bilby – TCM-PA

Renata Chaves Pinheiro – TCM-PA

Sabrina Caetano da Silva – TCE-RJ

Samira Hassib Ibrahim Alves – TCE-MT

APOIO TÉCNICO

Priscila Kelly Fernandes Pedroso Borges - TCM-GO

José Mendes da Silva Neto – TCM-GO (revisão)

Fernanda Corrêa Caldas - Bibliotecária CRB 1-1187.

Website: irbcontas.org.br

Disponível em:

<<https://www.irbcontas.org.br>>

Instituto Rui Barbosa

Sede: Edifício ION. SGAN 601, Bloco H, Sala 71/73, Térreo - Asa Norte, Brasília – DF. CEP: 70.830-018

Subsede: Tribunal de Contas do Estado do Ceará - Rua Sena Madureira, 1047 –

CEP: 60.055-080 - Fortaleza/CE. Contato: (85) 3488-1795

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial, mediante citação da fonte.

SUMÁRIO

1. OBJETIVO GERAL E METODOLOGIA DE TRABALHO.....	6
2. INTRODUÇÃO.....	7
3. ETARISMO E CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES.....	8
4. PESQUISA.....	12
5. DIRETRIZES.....	13
EIXO 5.1 – ENGAJAMENTO, CONVIVÊNCIA E COMUNICAÇÃO INCLUSIVA.....	13
EIXO 5.2 – EDUCAÇÃO INSTITUCIONAL E ONBOARDING ANTIETARISMO.....	15
EIXO 5.3 – LIDERANÇAS INCLUSIVAS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	15
6. REFERÊNCIAS.....	17
7. APÊNDICE ÚNICO.....	18

1. OBJETIVO GERAL E METODOLOGIA DE TRABALHO

Este trabalho tem por objetivo apresentar diretrizes que orientem a implementação segura, estruturada e sustentável de programas voltados à prevenção do etarismo e à promoção da equidade geracional no âmbito dos Tribunais de Contas do Brasil.

Para o desenvolvimento deste relatório, sob a coordenação do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do Instituto Rui Barbosa - IRB, foi constituído um Grupo de Trabalho, com 14 (catorze) representantes de 9 (nove) Tribunais de Contas, com os objetivos de discutir assuntos relevantes acerca do tema e de elaborar um documento que contivesse diretrizes para o desenvolvimento de iniciativas voltadas à prevenção do etarismo e à promoção da equidade geracional, no âmbito dos Tribunais de Contas do Brasil.

O grupo desenvolveu atividades em conjunto, por meio de estudos e de reuniões semanais, online, com duração de 1h (uma hora), por meio da plataforma Zoom. A primeira reunião foi realizada no dia 1º/4/2025 e a última no dia 21/10/2025. Além dos estudos e das reuniões online, foi aplicada uma pesquisa, disponibilizada para todos os Tribunais de Contas, com o objetivo de identificar as respectivas percepções sobre o tema.

A pesquisa, disponibilizada por meio da plataforma Google Forms, contendo 8 (oito) perguntas, contou com a participação dos 33 (trinta e três) Tribunais do Brasil e alcançou, dessa forma, 100% (cem por cento) de representatividade, com 2.836 (dois mil, oitocentos e trinta e seis) respondentes.

2. INTRODUÇÃO

No cenário profissional atual, cada vez mais diversos e dinâmico, a convivência entre diferentes gerações tornou-se um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para o desenvolvimento de ambientes mais inclusivos e colaborativos.

No entanto, ainda persiste uma forma de preconceito silenciosa e pouco discutida: o etarismo. Essa discriminação baseada na idade afeta não apenas pessoas idosas, como comumente se imagina, mas indivíduos de todas as faixas etárias, e influencia negativamente as relações interpessoais, o bem-estar e o desempenho no trabalho.

Assim como ocorre com outras formas de preconceito, o etarismo se manifesta por meio de estereótipos e de generalizações que reforçam barreiras entre gerações e dificultam a construção de uma cultura organizacional saudável.

Compreender as características e os valores de cada geração — dos baby boomers à geração alpha — é essencial para promover a convivência intergeracional mais respeitosa, produtiva e alinhada às transformações sociais e tecnológicas do nosso tempo.

3. ETARISMO E CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES

O preconceito — ou discriminação baseada na idade — é uma forma de exclusão ainda pouco debatida no ambiente institucional que, no entanto, afeta significativamente a convivência, o bem-estar e o desempenho no trabalho.

Ao contrário do que muitos imaginam, o etarismo não se limita à discriminação contra pessoas idosas. Ele pode atingir indivíduos de todas as idades e se manifestar de diferentes formas ao longo da vida.

Assim como ocorre em outras dimensões da diversidade, é comum que existam percepções estereotipadas entre pessoas de diferentes faixas etárias.

Entre as gerações mais experientes, pode haver a crença de que os profissionais mais jovens são excessivamente sensíveis, pouco aderentes às estruturas hierárquicas ou menos comprometidos com as responsabilidades laborais.

Por outro lado, muitos jovens tendem a atribuir aos profissionais de mais idade características como resistência a mudanças, rigidez comportamental, conservadorismo ou dificuldades na adaptação às novas tecnologias.

Essas generalizações recíprocas podem criar estereótipos negativos que podem impactar negativamente a cultura organizacional, reforçando o chamado etarismo (idadismo ou ageísmo), isto é, o preconceito e a discriminação contra indivíduos ou contra grupos etários, com base nos seus estereótipos de idade.

Registra-se que a divisão das gerações por períodos teve início após a Segunda Guerra Mundial. Nesse contexto, observou-se, nos Estados Unidos, um expressivo aumento nas taxas de natalidade, fenômeno que originou a denominação “Baby Boomers” para os indivíduos nascidos naquela época.

A partir desse marco demográfico, estudos sociológicos e organizacionais passaram a identificar e a analisar as diferentes gerações, considerando seus valores, seus comportamentos e as formas de sua inserção no mundo do trabalho.

Consolidaram-se, pois, outros grupos geracionais, cada qual influenciado por contextos históricos, sociais e tecnológicos distintos, o que impacta diretamente seus comportamentos, seus valores e suas expectativas no ambiente de trabalho, quais sejam:

1. **Baby Boomer:** nascidos entre 1946 e 1964;
2. **Geração X:** nascidos entre 1965 e 1980;
3. **Geração Y ou Millennials:** nascidos entre 1981 e 1996;
4. **Geração Z:** nascidos entre 1997 e 2010; e
5. **Geração Alfa:** nascidos a partir de 2010 (atualmente com até 15 anos).

Características da Geração *Baby Boomer*: o contexto pós-guerra traça um momento de reconstrução dos países envolvidos. Os *baby boomer* (1946-1964) são uma geração que recebeu educação mais rígida e disciplinada, valoriza o trabalho e acredita que ele é para a vida toda. A realização pessoal está diretamente ligada à estabilidade financeira.

Os que nasceram nessa época valorizam a qualidade e não a quantidade. O casamento é sinônimo de aquisição de casa, de carro e de tempo de lazer. Com acesso limitado a produtos e marcas, têm escolhas fiéis, de acordo com seus valores e preferências, o que os torna mais resistentes às novas tendências.

Os *baby boomers* possuem raciocínio linear – começo, meio e fim. Veem a evolução tecnológica como uma opção e não como a mudança de hábito. No entanto, ainda se comunicam de maneira tradicional: fazem ligações, trocam mensagens de texto e enviam e-mail.

Características da Geração X: por sua vez, a geração X, nascida entre 1965 e 1980, apresenta perfil mais independente e empreendedor. Equilibrados e cautelosos, evitam decisões precipitadas. No mercado de trabalho, buscam ascensão profissional por intermédio do aprimoramento de habilidades e de desafios e de oportunidades, a fim de conquistar resultados efetivos.

De fácil adaptação às tecnologias, a geração X aprecia o consumo de informação híbrida (*online e offline*) e valorizam a flexibilidade, bem como a aprendizagem colaborativa. Trata-se de uma geração mais individualista e competitiva, que tem seu incentivo no papel do marketing e da publicidade.

É uma geração forte em relação ao consumo, aproveitando a sua condição econômica de forma intensa. Por isso, estão sempre experimentando novas marcas e enxergam vantagens nelas, como transparência e responsabilidade social das empresas.

É a primeira das gerações a crescer com acesso a computadores e à internet; assim, são muito informados.

Características da Geração Y: é a mais informal e imediatista, pois assume riscos e busca recompensas tangíveis com mais facilidade. Inovadores, os que nasceram

nessa época conseguem executar várias tarefas ao mesmo tempo, de forma autônoma. Também conhecidos como *millennials*, viram a transição do analógico para o digital e estão sempre muito conectados, o que os transformou em cidadãos globais.

Profissionalmente, buscam sempre as melhores oportunidades. Gostam da igualdade no tratamento, independentemente do nível hierárquico. Além disso, são muito criativos e possuem grande capacidade de inovar em suas carreiras. A geração Y consome grande fluxo de informações e tem facilidade e rapidez para assimilá-las. Desse modo, preferem a maneira informal de aprender.

Suas maiores preocupações, contudo, são pelas causas sociais que defendem. Eles têm uma profunda consciência socioambiental. São desapegados de objetos, valorizam as experiências, amam a liberdade em qualquer âmbito e defendem a pluralidade em nível social e de consumo.

Ainda que não sejam tão consumistas, eles praticam as compras online, porém são rigorosos com as práticas ambientais das marcas e em relação a prazos e inconvenientes logísticos. Valorizam a rapidez e praticidade, mesmo que isso provoque um maior custo.


Os *Millennials* preferem canais como redes sociais, plataformas de assinatura, *Youtube*, conteúdos de influenciadores, aplicativos de mensagens instantâneas como o *WhatsApp* e plataformas de reviews.

Características da Geração Z: esse grupo necessita expor sua opinião de forma autêntica e, no mercado de trabalho, é orientado pelo propósito. É a primeira das gerações que demonstra que não há fronteiras geográficas. Outra característica muito forte é a total falta de paciência para a burocracia.

Muito populares nas redes sociais, muitas vezes, eles têm dificuldade de trabalhar bem em grupo, por conta da forte independência. São ágeis nas decisões, almejam rápida ascensão na carreira e consideram muito os feedbacks.

As pessoas dessa geração possuem raciocínio não-linear e utilizam informação via smartphones, em conteúdos visuais ou em áudios, como podcasts e vídeos curtos. Aprendem de maneiras variadas, são multifocais e se voltam para diferentes plataformas e para cursos rápidos, autônomos e flexíveis.

Características da Geração Alpha: filhos das gerações Y ou até mesmo da Z, a geração que nasce a partir de 2010 aproxima-se ainda mais da liberdade em relação à sua identidade. Gênero e orientação sexual não serão impedimentos, assim como o direito à diferença será uma causa mais fortalecida.



Apesar de ainda não serem ativos no mundo profissional, guardam um excelente potencial para o futuro. São indivíduos observadores, espontâneos, autônomos e possuem um poder de adaptação muito acelerado.

A tecnologia faz parte da vida desde o nascimento. O raciocínio da geração alpha é não-linear. Assim, consideram cansativas as atividades de aprendizado mais tradicionais, como leitura de textos, e possuem dificuldade de concentração. As tecnologias para a educação devem favorecer a audição, o tato e a visão ao mesmo tempo.

Essa geração recebe tantos estímulos que estará mais preparada para as futuras transformações ou para aquelas que elas mesmas provocarem.

4. PESQUISA

Foi aplicada uma pesquisa no período do dia 18/6/2025 a 17/08/2025, com o objetivo analisar em que medida os Tribunais de Contas implementam políticas institucionais ou desenvolvem iniciativas voltadas à promoção da inclusão e da equidade geracional, com ênfase na prevenção de práticas discriminatórias relacionadas à idade dos servidores. Os resultados revelam um cenário que exige atenção: 43% dos respondentes afirmaram que seu tribunal nunca ou raramente promove ações nesse sentido, totalizando 1.215 servidores.

Esse dado indica que, embora existam esforços pontuais em algumas instituições, ainda há um caminho significativo a ser percorrido para garantir que práticas inclusivas sejam efetivas e contínuas. A ausência ou a baixa frequência dessas ações pode contribuir para a perpetuação de estigmas e de barreiras intergeracionais e impactar diretamente a equidade no ambiente de trabalho.

5. DIRETRIZES

Para conciliar diferentes gerações no ambiente de trabalho, é importante criar uma cultura de respeito e de colaboração.

Apresentamos, a seguir, algumas sugestões de diretrizes que poderão ser adaptadas à realidade de cada Tribunal, organizadas em três eixos e detalhadas em projetos, objetivos, requisitos mínimos e avaliação.

EIXO 5.1 – ENGAJAMENTO, CONVIVÊNCIA E COMUNICAÇÃO INCLUSIVA

Finalidade: induzir mudanças de crenças, atitudes e condutas por meio de experiências de contato, aprendizagem social e narrativas institucionais.

Projeto 5.1.1 – Cafés Temáticos Intergeracionais

- **Escopo:** encontros informais (mensais) com temas “Tecnologia & Sabedoria”, “Carreira em transições etárias”, “Aprendizagens de campo”.
- **Objetivo:** criar espaço seguro de diálogo e reduzir a ansiedade intergeracional por meio de exposição positiva e mediação.
- **Requisitos mínimos:** facilitação treinada; roteiro de 60–90 min; registro sintético de percepções.
- **Avaliação:** questionário breve (satisfação, percepção de respeito).

Projeto 5.1.2 – Rodas de Conversa

- **Escopo:** debates estruturados sobre etarismo, diversidade e inclusão, com especialistas e servidores.
- **Objetivo:** sensibilizar e conscientizar sobre impactos do etarismo; mapear casos e boas práticas.
- **Entregáveis:** síntese de recomendações por unidade; trilha de temas priorizados.

Projeto 5.1.3 – Dinâmicas de Grupo Intergeracionais

- **Escopo:** atividades cooperativas (resolução de problemas, jogos de integração) com mix etário deliberado.
- **Objetivo:** fortalecer confiança, interdependência e resolução de conflitos.
- **Avaliação:** rubricas de colaboração e feedback 360°.

Projeto 5.1.4 – Fóruns de Discussão

- **Escopo:** espaços formais (presenciais/virtuais) para discutir políticas e codesenhar soluções.
- **Governança:** Área de Gestão de Pessoas e Escola de Contas, atas e plano de ação trimestral.

Projeto 5.1.5 – Grupos de Afinidade Multigeracional

- **Escopo:** grupos voluntários com patrocínio de lideranças; entrega de microprojetos (120 dias).
- **Avaliação:** número de projetos concluídos; adoções institucionais.

Projeto 5.1.6 – Programa de Mentoria Dupla (Tradicional e Reversa)

- **Escopo:** duplas e trios com objetivos de aprendizagem declarados; duração de 12 semanas; sessões quinzenais.
- **Racional científico:** combina educação e contato intergeracional estruturado — estratégias de eficácia demonstrada no Relatório Global da Organização Mundial da Saúde (OMS).
- **Avaliação:** taxa de conclusão; autoeficácia; ganho percebido de competências digitais/saber tácito.

Projeto 5.1.7 – Campanhas de Comunicação Interna

- **Escopo:** narrativas de valorização etária, histórias inspiradoras, materiais de linguagem inclusiva (cards, vídeos curtos).
- **Objetivos:** reforçar normas sociais pró-inclusão e reduzir viés implícito.

Projeto 5.1.8 – Cartilhas e Guias Educativos

- **Escopo:** materiais de referência contínua (etarismo, linguagem inclusiva, microagressões e boas práticas).
- **Padrão editorial:** vocabulário institucional, exemplos situacionais, checklists.

Projeto 5.1.9 – Vídeos Curtos e Peças Audiovisuais

- **Escopo:** depoimentos de servidores de diferentes idades; duração de 60-120s; legendas acessíveis.
- **Objetivo:** ampliar alcance e memorização de mensagens-chave.

Projeto 5.1.10 – Avaliação de Clima com Foco Etário

- **Escopo:** inclusão de itens específicos (respeito, oportunidades, linguagem) nas pesquisas de clima.
- **Objetivo:** monitorar tendência e impacto das intervenções; retroalimentar decisões.

Projeto 5.1.11 – Campanhas de Valorização

- **Escopo:** reconhecimento público de iniciativas e trajetórias diversas; premiações simbólicas.
- **Objetivo:** normatizar o apreço pela diversidade etária.

EIXO 5.2 – EDUCAÇÃO INSTITUCIONAL E ONBOARDING ANTIETARISMO

Finalidade: inserir o tema desde o ingresso e consolidar uma base comum de conhecimento.

Projeto 5.2.1 – Integração de Novos Servidores

- **Escopo:** módulo obrigatório (30–45 min) no onboarding com casos práticos, base legal e canais de apoio.
- **Objetivo:** prevenção primária de estereótipos e microagressões.

Projeto 5.2.2 – Palestras e Workshops Temáticos

- **Escopo:** convidar especialistas para falar sobre preconceito etário, convivência intergeracional e boas práticas
- **Formato:** presencial ou online, com espaço para perguntas e debates.
- **Objetivo:** promover um espaço de diálogo e reflexão sobre o preconceito etário.

EIXO 5.3 – LIDERANÇAS INCLUSIVAS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Finalidade: desenvolver competências de liderança e estabelecer mecanismos estruturais que coíbam vieses.

Projeto 5.3.1 – Capacitação sobre Etarismo (Líderes)

- **Conteúdo mínimo:** conceitos, práticas de gestão, canais e responsabilização; legislação aplicável: Constituição da República Federativa do Brasil – CRFB; Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994; Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995; Lei nº

10.741, de 1º de outubro de 2003 - Estatuto da Pessoa Idosa).

- **Objetivo:** aumentar detecção, prevenção e resposta a condutas etaristas.

Projeto 5.3.2 – Treinamento em Gestão Multigeracional

- **Escopo:** comunicação intergeracional, desenho de tarefas, feedback, motivadores por ciclo de carreira, resolução de conflitos.
- **Metodologia:** dinâmicas e simulações com diversidade etária.

Projeto 5.3.3 – Guia de Boas Práticas para Liderança Inclusiva

- **Escopo:** linguagem, feedback, desenho de rotinas inclusivas, checkpoints de viés em decisões de pessoal.
- **Entrega:** versão curta (2 págs.) e manual detalhado (15–20 págs.).

Projeto 5.3.4 – Painéis e Fóruns de Líderes

- **Escopo:** compartilhamento de casos, dilemas e soluções; curadoria de boas práticas.
- **Governança:** agenda trimestral; síntese publicada na intranet.

Projeto 5.3.5 – Política Institucional de Diversidade Etária

- **Escopo:** diretrizes para recrutamento, para composição de equipes e de liderança com representatividade intergeracional mínima.
- **Objetivo:** evitar concentração de uma única geração e garantir representatividade intergeracional.
- **Base legal:** CRFB; Lei 9.029, de 1995; Estatuto da Pessoa Idosa; Convenção nº 111, da Organização Internacional do Trabalho – OIT, aprovada pelo Decreto Legislativo nº 104, de 24 de novembro de 1964.

6.REFERÊNCIAS

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, Casa Civil da Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de /2003**. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.741.htm. Acesso em 20 out. 2025. Planalto

BRASIL. **Lei nº 14.423, de 22 de julho de /2022**. Altera a Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, para substituir, em toda a Lei, as expressões “idoso” e “idosos” pelas expressões “pessoa idosa” e “pessoas idosas”, respectivamente. Atualiza a terminologia do Estatuto para “pessoa idosa”. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14423.htm. Acesso em: 20 out. 2025. Planalto

BRASIL. **Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994**. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm. Acesso em: 20 out. 2025. Instituto de Informação Jurídica

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995/1995**. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Proíbe práticas discriminatórias no acesso e manutenção do emprego. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm. Acesso em: 20 out. 2025.

BUTLER, Robert Neil. **“Age-ism: Another Form of Bigotry.”** *The Gerontologist*, 1969. (Obra seminal que cunha o termo “ageism”). Disponível em: https://www.romolocapitano.com/wp-content/uploads/2017/03/Butler_Age-ism.pdf. Acesso em: 20 out. 2025. Semantic Scholar+1

DIMOCK, Michael. **“Where Millennials end and Generation Z begins.”** (Delimitação 1981–1996 para Millennials; 1997+ para Gen Z). Pew Research Center. 2019. (Delimitação 1981–1996 para Millennials; 1997+ para Gen Z.) Pew Research Center. Disponível em: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 out. 2025.

KANG, Hyun.; et al HANSON, Kin. **“Ageism and Psychological Well-Being Among Older Adults.”** *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2022. (Associação entre experiências de etarismo e sintomas depressivos.). Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9008869/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 out. 2025. PMC

LIBRARY OF CONGRESS GUIDE. **“Generations – Doing Consumer Research.”** 2025. (Sumário de faixas e cuidados metodológicos.) Guias de Pesquisa

ONU ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS./ **DESA. Decade of Healthy Ageing 2021–2030.** Nova Iorque, Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais: UN, 2021–2023. UN DESADisponível em: https://social.desa.un.org/sdn/decade-of-healthy-ageing-2021-2030?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 111 – Discriminação (Emprego e Ocupação).** 1958. Promulgada pelo Decreto nº 62.150, de 24 de novembro de 1964. Disponível em: https://www.trt2.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_111.html. Acesso em 20 out. 2025. Normlex+1

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Global report on ageism.** Genebra: WHO, 2021. Disponível em: https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combating-ageism/global-report-on-ageism?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 out. 2025. WHO website. Organização Mundial da Saúde

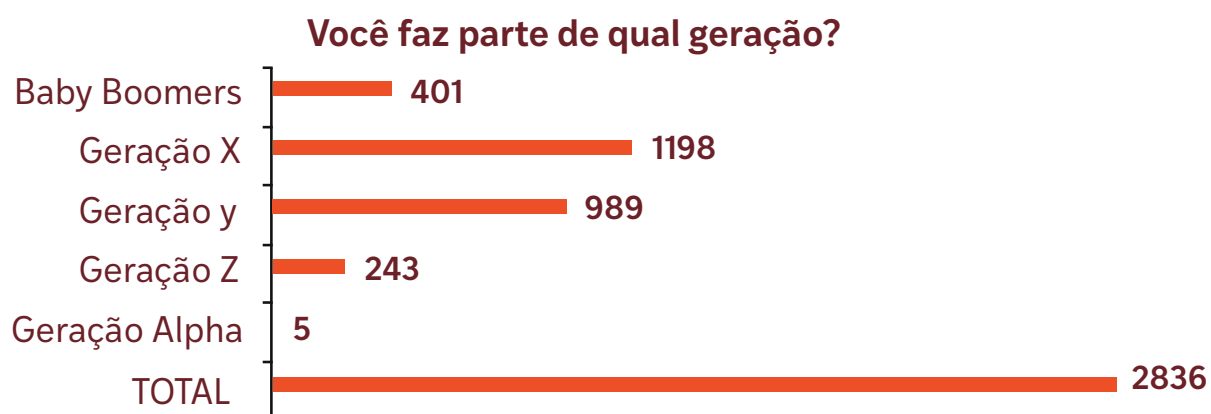
WEIR, Kirstein. **APA. “Ageism: a new concept of aging.”** *Monitor on Psychology*, 2023. (Síntese aplicada para contextos de trabalho e saúde.). In: American Psychological Association, vol. 4, nº 2. Disponível em: https://www.apa.org/monitor/2023/03/cover-new-concept-of-aging?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 out. 2025. APA

WIKIPEDIA. **Sínteses recentes sobre Geração Alpha.** (Começo nos anos 2010; variações por fonte.). Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Generation_Alpha?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 out. 2025. Wikipedia

7. APÊNDICE ÚNICO

RESULTADO DA PESQUISA

Os dados coletados foram organizados em gráficos que ilustram a distribuição das respostas.

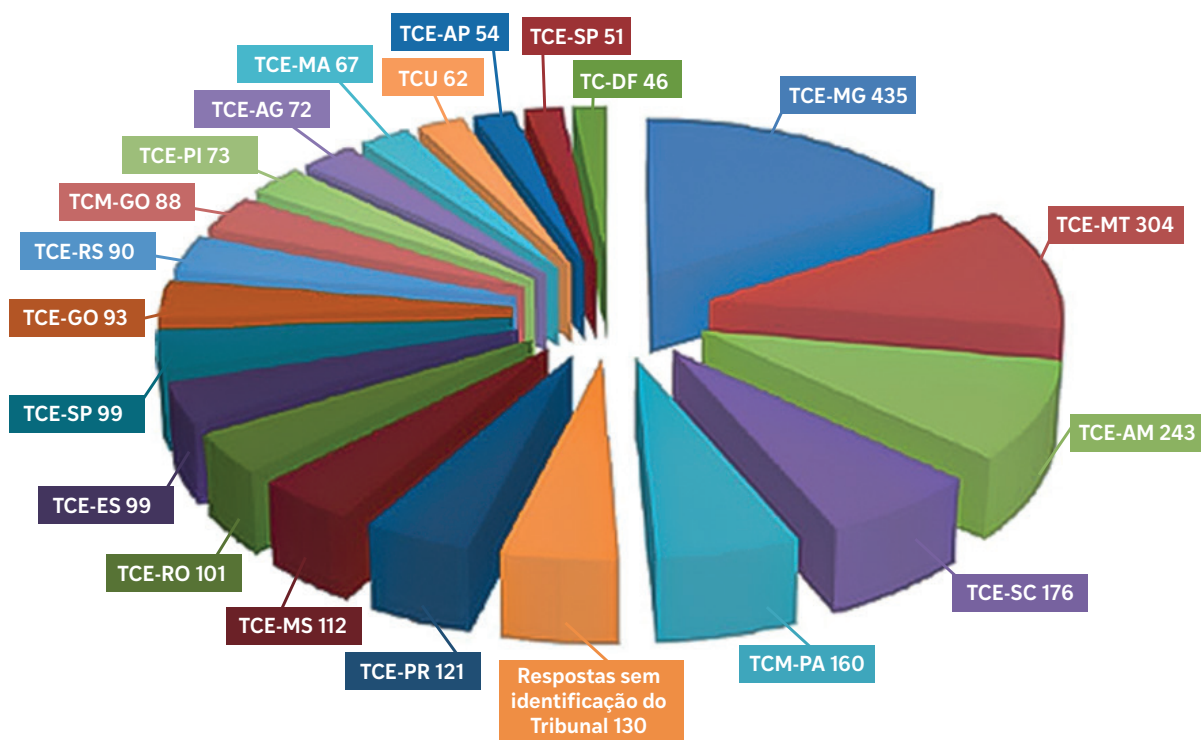


	TOTAL	Geração Alpha	Geração Z	Geração Y	Geração X	Baby Boomers
Participantes	2836	5	243	989	1198	401
%	100%	0,18%	9%	35%	42%	14%

Destaca-se que, inicialmente, a pesquisa foi direcionada exclusivamente às unidades de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas, em conformidade com a prática adotada anteriormente.

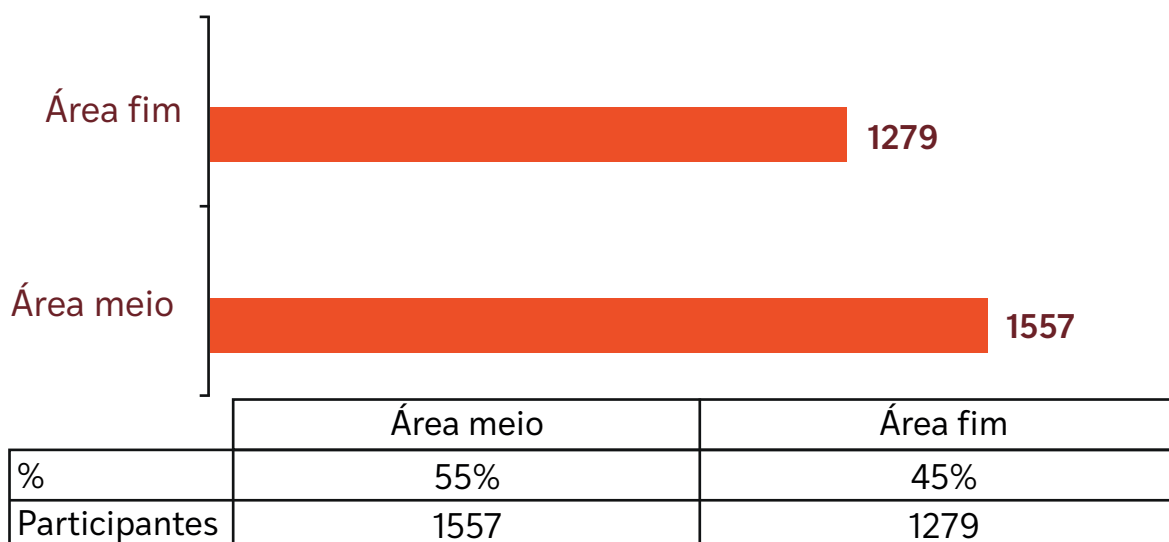
Entretanto, no decorrer dos trabalhos, verificou-se a necessidade de ampliar o escopo dos respondentes, razão pela qual os Tribunais foram orientados a estender a participação às demais unidades, diferentemente da orientação inicial.

Por essa razão, o número reduzido de respondentes em alguns Tribunais não deve ser interpretado como falta de engajamento, mas sim como consequência da ampliação do escopo, após o início da pesquisa.



A pesquisa também buscou compreender a distribuição dos servidores participantes em relação às suas áreas de atuação dentro dos Tribunais de Contas. Os dados foram organizados em duas categorias principais: área meio, que engloba funções administrativas e de apoio; e área fim, voltada às atividades finalísticas dos órgãos de controle.

Qual sua área de atuação ?



Um dos aspectos investigados na pesquisa foi o nível de familiaridade dos servidores com o conceito de etarismo. A pergunta “Você sabe o que é etarismo?” teve como objetivo avaliar o grau de conhecimento prévio sobre o tema entre os participantes.

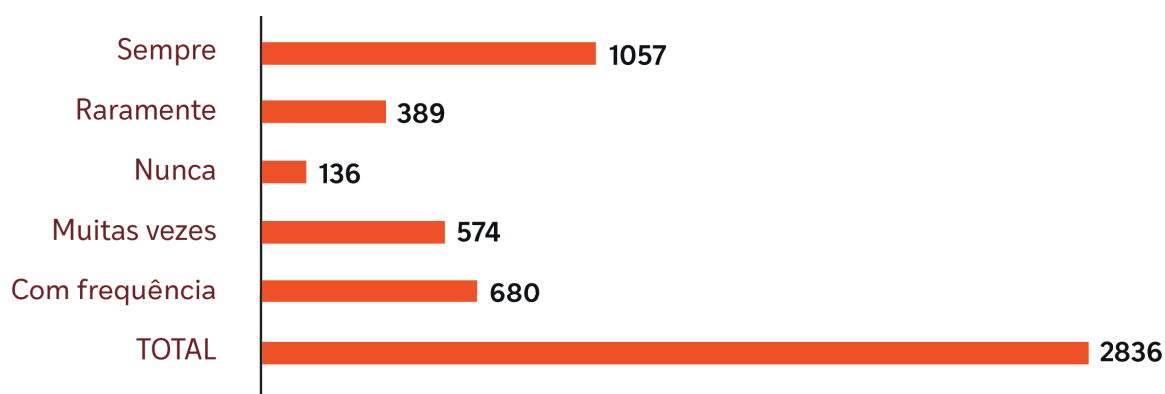
Você sabe o que é Etarismo?



	Total	Sim, mas não sei o que significa	Sim e conheço o significado	Não
%	100%	4,97%	90,48%	4,55%
Participantes	2836	141	2566	129

A pesquisa também investigou como os servidores percebem o ambiente de trabalho em relação ao respeito e à igualdade entre pessoas de diferentes faixas etárias.

A sua instituição promove um ambiente de respeito e igualdade entre pessoas de diferentes idades?

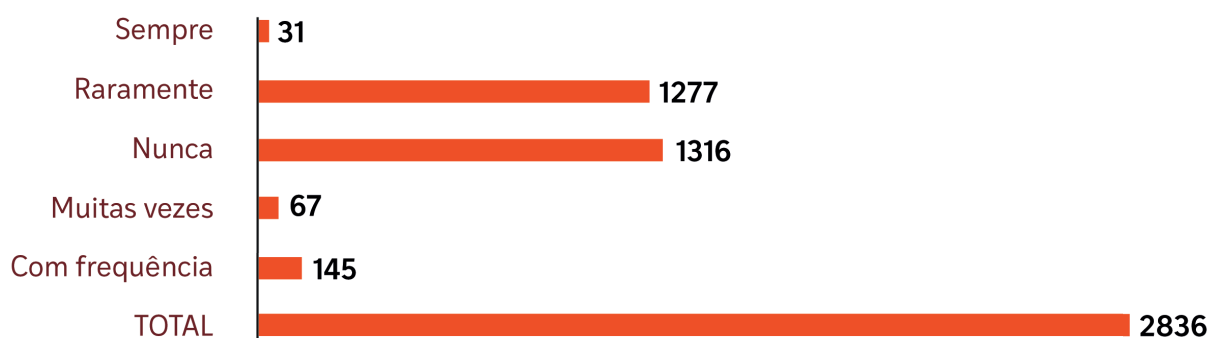


	Total	Com frequência	Muitas vezes	Nunca	Raramente	Sempre
%	100%	24%	20%	5%	14%	37%
Participantes	2836	680	574	136	389	1057

A pesquisa também abordou se os servidores enfrentam obstáculos no desempenho de suas atividades profissionais, considerando a geração a que pertencem. A pergunta buscava identificar possíveis impactos da faixa etária na rotina de trabalho. Esses resultados apontam que, embora a maioria dos servidores não associe sua geração a limitações no ambiente profissional, ainda há um grupo que enfrenta barreiras

mais recorrentes. Isso evidencia a importância de fortalecer ações institucionais que promovam a **equidade entre gerações**, como meio de assegurar condições justas e respeitadas para todos os perfis etários.

Tendo como referência a geração a que você faz parte, você encontra alguma dificuldade para realização de suas atividades no seu ambiente de trabalho?

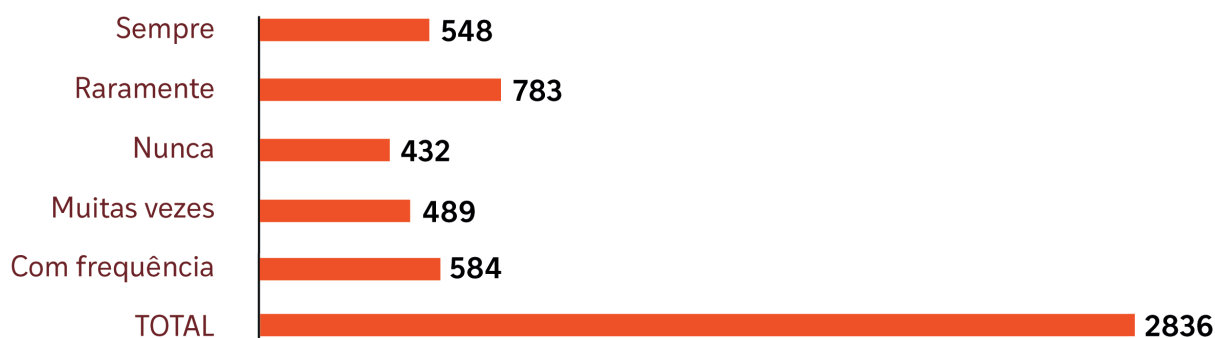


	Total	Com frequência	Muitas vezes	Nunca	Raramente	Sempre
%	100%	5%	2%	46%	45%	1%
Participantes	2836	145	67	1216	1277	31

A pesquisa também avaliou se os Tribunais de Contas adotam políticas ou desenvolvem iniciativas voltadas à inclusão e à acessibilidade, com foco na prevenção de práticas discriminatórias relacionadas à idade dos servidores.

Esses dados mostram que, embora haja esforços em algumas instituições, ainda existe um caminho a ser percorrido para garantir que ações inclusivas sejam efetivas e constantes. O fortalecimento de políticas voltadas à equidade geracional é essencial para promover ambientes de trabalho mais justos e acolhedores para todas as idades.

O seu Tribunal de Contas adota política ou desenvolve ações que promovam a acessibilidade e a inclusão, de forma a evitar práticas discriminatórias ou estigmatizantes com base na idade dos servidores?

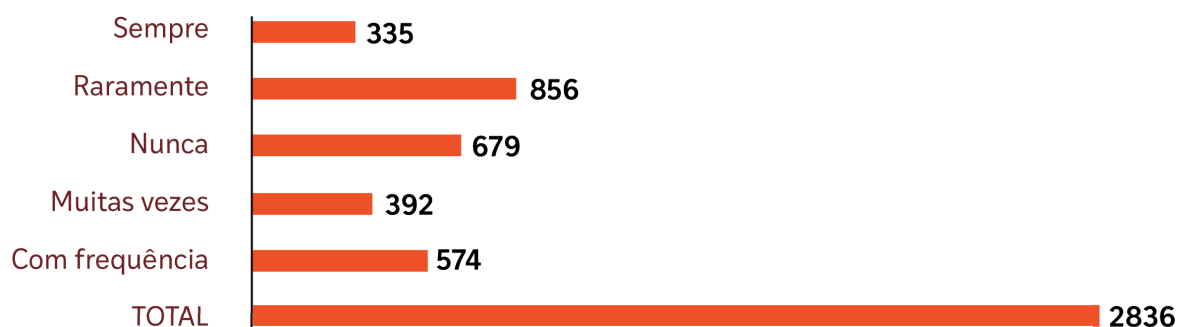


	Total	Com frequência	Muitas vezes	Nunca	Raramente	Sempre
%	100%	21%	17%	15%	28%	19%
Participantes	2836	584	489	432	783	548

A pesquisa também investigou se os Tribunais de Contas levam em conta a diversidade de faixas etárias ao formar grupos de trabalho em seus projetos e ações. A pergunta buscava entender o quanto essa prática está presente no cotidiano institucional. Esses dados revelam que, embora haja iniciativas voltadas à inclusão geracional, elas ainda não são uniformemente aplicadas.

Fortalecer essa abordagem pode contribuir para equipes mais equilibradas, que valorizem diferentes experiências e perspectivas, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e representativo.

Nos projetos e ações desenvolvidos no seu Tribunal de Contas leva-se em consideração a diversidade etária para formação dos grupos de trabalho ?



	Total	Com frequência	Muitas vezes	Nunca	Raramente	Sempre
%	100%	20%	14%	24%	30%	12%
Participantes	2836	574	392	679	856	335

CONCLUSÃO

Em um contexto de envelhecimento populacional e de rápida transformação tecnológica, torna-se fundamental promover a cultura institucional que reconheça e valorize a diversidade etária, combata estigmas e fomente o diálogo intergeracional. Nos Tribunais de Contas, onde coexistem servidores de diferentes faixas etárias – desde recém-ingressantes no serviço público até profissionais com longa trajetória, o desafio de lidar com uma equipe multigeracional é também uma oportunidade estratégica.

A pesquisa aponta que é responsabilidade da gestão promover ações de inclusão, prevenindo, assim, práticas discriminatórias baseadas na idade dos servidores.

