



## ESTOU OFFLINE PARA O MERCADO? O DILEMA DA ATUAÇÃO DE PESSOAS IDOSAS NO TRABALHO SOB A LUZ DO FILME “UM SENHOR ESTAGIÁRIO”

AM I OFFLINE FOR THE JOB MARKET? THE DILEMMA OF ELDERLY PEOPLE'S PARTICIPATION IN THE WORKFORCE THROUGH THE LENS OF THE FILM THE INTERN

¿ESTOY DESCONECTADO DEL MERCADO LABORAL? EL DILEMA DE LA ACTUACIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES EN EL TRABAJO A LA LUZ DE LA PELÍCULA EL BECARIO

### RESUMO

**Dilema:** A startup de moda *About The Fit*, liderada por Jules Ostin, enfrenta o desafio de implementar um programa de inclusão de pessoas idosas no ambiente de trabalho. A chegada de Ben Whittaker, um ex-executivo de 70 anos, levanta questões sobre a adaptação de profissionais seniores ao ambiente corporativo moderno, especialmente no contexto das tecnologias digitais.

**Objetivo educacional:** O caso busca promover uma reflexão sobre os desafios e oportunidades da inclusão de pessoas idosas no mercado de trabalho, discutindo tanto aspectos de inclusão social quanto as adaptações necessárias em ambientes altamente tecnológicos.

**Contextualização:** Em 2015, uma startup decidiu inovar ao abrir um programa de estágio voltado para profissionais seniores. Ben Whittaker precisa se adaptar a um ambiente jovem e tecnológico, enquanto a equipe da empresa enfrenta suas próprias barreiras e adaptações ao trabalhar com alguém de uma geração diferente.

Tema principal: Inclusão de pessoas idosas no ambiente de trabalho e os desafios de adaptação estrutural e cultural.

**Público:** Estudantes de Administração e áreas afins, nas modalidades de educação profissional e tecnológica e graduação.

**Originalidade / Valor:** Este caso apresenta um cenário de inclusão no trabalho, destacando a importância da diversidade etária e de experiências nas organizações. Baseado no filme *Um Senhor Estagiário* (2015), dirigido por Nancy Meyers, e em relatos de outros profissionais no Brasil, divulgados em veículos de informação *online*, o caso traz uma abordagem relevante para discutir temas como Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, além de oferecer um exemplo inspirador sobre a dinâmica entre gerações no ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Ageísmo. Liderança Transformacional. Responsabilidade Social. Equipes Intergeracionais.

 Nahuan Alaff Virginio Soares  
Mestre  
Instituto Federal da Paraíba - Brasil  
nahuan.soares@gmail.com

Submetido em: 31/10/2024  
Aprovado em: 16/05/2025

Como citar: Soares, N. A. V. (2025). Estou Offline para o Mercado? O Dilema da Atuação de Pessoas Idosas no Trabalho sob a Luz do Filme “Um Senhor Estagiário”. *Alcance (online)*, 32(1), 131-144. [https://doi.org/10.14210/alcance.v32n1\(jan/abr\).p131-144](https://doi.org/10.14210/alcance.v32n1(jan/abr).p131-144)

OPEN  ACCESS





## ABSTRACT

**Dilemma:** The fashion startup About The Fit, led by Jules Ostin, faces the challenge of implementing an inclusion program for elderly people in the workplace. The arrival of Ben Whittaker, a 70-year-old former executive, raises questions about the adaptation of senior professionals to the modern corporate environment, especially in the context of digital technologies.

**Educational Objective:** The case aims to foster reflection on the challenges and opportunities of including elderly individuals in the labor market, addressing both social inclusion aspects and the necessary adaptations in highly technological environments.

**Context:** In 2015, a startup decided to innovate by launching an internship program aimed at senior professionals. Ben Whittaker must adapt to a young and tech-driven environment, while the company's team faces its own barriers and adjustments in working with someone from a different generation.

**Main Theme:** Inclusion of elderly people in the workplace and the structural and cultural adaptation challenges.

**Target Audience:** Students of Business Administration and related fields, both in vocational and technological education and undergraduate programs.

**Originality / Value:** This case presents a workplace inclusion scenario, highlighting the importance of age and experience diversity within organizations. Based on the film *The Intern* (2015), directed by Nancy Meyers, and on stories of other professionals in Brazil published in online media outlets, the case provides a relevant approach for discussing topics such as Human Resource Management and Organizational Behavior, while offering an inspiring example of intergenerational dynamics in the corporate setting.

**Keywords:** Ageism. Transformational Leadership. Social Responsibility. Intergenerational Teams.

## RESUMEN

**Dilema:** La startup de moda About The Fit, liderada por Jules Ostin, enfrenta el desafío de implementar un programa de inclusión de personas mayores en el entorno laboral. La llegada de Ben Whittaker, un ejecutivo de 70 años, plantea cuestiones sobre la adaptación de profesionales senior al entorno corporativo moderno, especialmente en el contexto de las tecnologías digitales.

**Objetivo educativo:** El caso busca fomentar una reflexión sobre los desafíos y oportunidades de la inclusión de personas mayores en el mercado laboral, abordando tanto los aspectos de inclusión social como las adaptaciones necesarias en entornos altamente tecnológicos.

**Contextualización:** En 2015, una startup decidió innovar lanzando un programa de prácticas dirigido a profesionales senior. Ben Whittaker debe adaptarse a un entorno joven y tecnológico, mientras que el equipo de la empresa enfrenta sus propias barreras y ajustes al trabajar con alguien de una generación diferente.

**Tema principal:** Inclusión de personas mayores en el trabajo y los desafíos de adaptación estructural y cultural. **Público objetivo:** Estudiantes de Administración y áreas afines, tanto en la educación profesional y tecnológica como en programas de grado.

**Originalidad / Valor:** Este caso presenta un escenario de inclusión laboral, destacando la importancia de la diversidad etaria y de experiencias en las organizaciones. Basado en la película *Pasante de Moda* (2015), dirigida por Nancy Meyers, y en relatos de otros profesionales en Brasil publicados en medios de comunicación en línea, el caso ofrece un enfoque relevante para discutir temas como Gestión de Personas y Comportamiento Organizacional, además de proporcionar un ejemplo inspirador sobre la dinámica entre generaciones en el entorno corporativo.

**Palabras Clave:** Edadismo; Liderazgo Transformacional; Responsabilidad Social; Equipos Intergeneracionales.



## INTRODUÇÃO

Em um início de primavera de 2015, no centro vibrante de Nova York, a *startup* de moda *About The Fit* estava no auge de sua ascensão. Jules Ostin, a fundadora e CEO da empresa, estava animada com o crescimento acelerado da sua marca inovadora. A atmosfera no escritório era elétrica, marcada pela luz natural que entrava pelas amplas janelas e pelas conversas animadas dos jovens funcionários que trabalhavam com fervor. O clima estava agradável e ensolarado, refletindo o espírito otimista da equipe.

Até que Jules, conhecida por sua visão audaciosa e seu estilo de liderança carismático, foi abordada por seu assessor para discutir a ideia de adicionar alguns estagiários com experiência consolidada no mercado para trazer uma nova perspectiva ao ambiente de trabalho dinâmico. A iniciativa buscava promover um equilíbrio en-

tre a inovação e a energia dos jovens funcionários com a sabedoria e o conhecimento estratégico de profissionais seniores. No entanto, Jules demonstrou não possuir grandes expectativas quanto à duração ou impacto do programa e se questionava se essa mudança realmente se alinhasse com os objetivos da empresa, contudo topou para agradar seu colega de trabalho.

A divulgação do processo seletivo para o programa de estágio sênior foi anunciada com grande expectativa. O departamento de Recursos Humanos (RH) criou uma campanha de recrutamento que destacava a oportunidade de trazer um profissional experiente para uma *startup* inovadora. O anúncio foi veiculado em cartazes, sites de emprego e em redes sociais, com um apelo para profissionais com vasta experiência e que estivessem interessados em se reinventar e contribuir para uma empresa em crescimento.

**Figura 1**  
*Anúncio de vaga para estagiário sênior.*



Fonte: imagem gerada pela Inteligência Artificial (Canva.com)



O processo seletivo consistiu em etapas para avaliar o melhor perfil de candidato ao cargo. Inicialmente, foram realizadas triagens de vídeos com apresentação dos candidatos para identificar os perfis alinhados à visão da *About The Fit*. Os selecionados foram então convidados para entrevistas presenciais, onde enfrentaram uma série de perguntas desafiadoras sobre suas experiências e como poderiam se adaptar ao ambiente ágil da *startup*.

Foi durante essas entrevistas que Ben Whittaker se destacou. Com um currículo impressionante e uma presença carismática, o executivo demonstrou um entusiasmo genuíno pela oportunidade de colaborar com a equipe. O entusiasmo de Ben e seu desejo de se adaptar ao novo ambiente de trabalho foram fatores decisivos que levaram à sua integração na equipe, marcando o início de um novo capítulo para a empresa.

### A Integração de Ben Whittaker: Desafios Técnicos e Conexões Pessoais

A integração de Ben Whittaker na startup foi um processo desafiador, mas também repleto de oportunidades de aprendizado e crescimento. Ao começar seu estágio, Ben se deparou com um ambiente de trabalho repleto de novas tecnologias e métodos que eram bastante distintos dos que ele havia usado em sua carreira anterior. Apesar de sua vasta experiência, ele teve que se familiarizar com as máquinas e ferramentas digitais que eram essenciais para o dia a dia no trabalho.

Ben se esforçou para se adaptar às novas tecnologias, passando horas aprendendo os sistemas de gerenciamento de produtos e as plataformas de marketing digital utilizadas pela empresa. Seu entusiasmo e determinação em se adaptar às novas ferramentas foram notáveis e, rapidamente, tornou-se um membro valioso para a equipe jovem, oferecendo insights criativos e conselhos práticos que complementavam suas próprias habilidades.

### Figura 2

*Ben na primeira semana de trabalho.*



Fonte: imagem gerada pela Inteligência Artificial (Canva.com)

No entanto, Ben foi direcionado para trabalhar diretamente com Jules Ostin, que, embora fosse a mente brilhante por trás da *About The Fit*, estava visivelmente sobrecarregada, mas aceitou a missão de ser mentora de Ben. Jules, é conhecida por sua energia e visão inovadora, mas estava constantemente lidando com uma agenda cheia, desafios operacionais e a pressão para entregar resultados rápidos. Sua liderança era marcada por uma agitação constante e uma carga de trabalho que muitas vezes a fazia parecer distante.

- *toc, toc, toc...*
- "Pode entrar!" – **Jules**
- "Sou eu, Ben, seu novo estagiário" – **Ben**
- "(Risos) Ainda bem que você acha isso cômico também" – **Jules**
- "Pois é" – **Ben**
- "Então, não se preocupe, você não vai ter muito trabalho comigo, pode acreditar! Para ser bem sincera, só aceitei você para dar exemplo a equipe. Então, se quiser, pode mudar de área, que tal marketing? As coisas são bem mais devagar por lá" – **Jules**
- "Não quero mudar" – **Ben**



- "Certeza?" – **Jules**
- "Sim! Estou aqui para aprender sobre seu mundo" – **Ben**
- "Tudo bem! Envio um *e-mail* quando tiver algo" – **Jules**

A princípio, a postura de Jules diante de Ben refletia um desafio típico de liderança em contextos de mudança: ela não rejeitava o estagiário por desprezo pessoal, mas lidava com as inseguranças de integrar alguém tão fora do perfil usual da equipe – um profissional sênior, com valores e ritmos diferentes. Como jovem fundadora e gestora, Jules enfrentava a difícil tarefa de equilibrar as pressões do crescimento da empresa com seus dilemas pessoais, o que a tornava mais rígida e reticente a mudanças que fugissem de seu controle imediato.

Nesse contexto, Ben, com sensibilidade e paciência, adotou uma abordagem pautada pela escuta, empatia e presença contínua. Seu esforço em construir um vínculo de confiança, demonstrando competência de maneira discreta e respeitosa, foi fundamental para que Jules repensasse suas crenças sobre liderança e passasse a valorizar a pluralidade de experiências na equipe. A transformação da relação entre os dois, portanto, revela não apenas o amadurecimento da convivência, mas também a evolução de uma liderança mais aberta à diversidade geracional e ao diálogo.

### **Outros Bens pelo mundo: o Brasil e o desafio da reinserção profissional 50+**

Se a chegada de Ben à *About The Fit* parecia improvável para alguns, o cenário brasileiro mostra que ele está longe de ser um caso isolado. O envelhecimento da população brasileira já é uma realidade expressiva e em rápido avanço. De acordo com as Projeções de População do IBGE, entre os anos 2000 e 2023, a proporção de pessoas com 60 anos ou mais quase dobrou no país – saltando de 8,7% para 15,6% da população. Em números absolutos, esse grupo passou de 15,2 milhões para 33 milhões de brasileiros em apenas duas décadas. E o futuro aponta para uma virada demográfica ainda mais acentuada: até 2070, os idosos representarão cerca de 37,8% da população total do Brasil – o equivalente a 75,3 milhões de pessoas com 60 anos ou mais.

Diante desse cenário, a questão que se impõe é: como o mercado de trabalho tem se preparado para acolher essa população cada vez mais numerosa e ativa? Embora o ingresso de profissionais sêniores ainda enfrente inúmeras barreiras, algumas iniciativas de grandes empresas brasileiras – ou com atuação no Brasil – têm surpreendido ao abrir espaço para esse público (Exame, 2020). Hess, 62 anos, engenheiro e administrador, enfrentou o silêncio costumeiro que muitos currículos maduros encontram nas caixas de entrada das empresas. "É extremamente frustrante você se candidatar a vagas e não receber sequer uma resposta", desabafa. A virada veio quando ele decidiu voltar à sala de aula e foi selecionado para o programa de Estagiários Sêniores da Unilever. Um estágio. Aos 62.

A proposta da Unilever, lançada em 2019, surpreendeu: em poucos dias, recebeu mais de mil inscrições – cinco vezes mais que o volume do programa tradicional. "Nosso objetivo era claro: inserir pessoas com mais de 50 anos que voltaram a estudar em busca de novas oportunidades", afirmou Fernando Rodrigueiro, diretor de Recursos Humanos da empresa. E, como com Ben, o desafio não era técnico, mas cultural: superar estereótipos e abrir espaço real de aprendizado e troca.

Na Votorantim, Rogério Galeto Ramos, 70 anos, encontrou uma chance por meio do programa MIME – Melhor Idade, Melhor Emprego: "Encontrar um emprego na terceira idade é como buscar o primeiro: não olham sua experiência, só veem sua idade". O programa, oferecia jornadas pós-17h, permitindo que os participantes mantivessem outras rotinas – como, no caso de Rogério, cuidar dos netos durante o dia.

A Gol Linhas Aéreas, com mais de 1.800 colaboradores com mais de 50 anos, criou o programa Experiência na Bagagem, buscando valorizar a trajetória de profissionais sêniores. "Eles sabiam o que procuravam. Há vida útil no início da terceira idade", declarou Marli Elaine da Silva, 56 anos, contratada como auxiliar de aeroporto. Segundo estudos internos da empresa, os profissionais mais velhos demonstram maior comprometimento e precisão em funções que, por vezes, exigiriam maior capacitação técnica dos mais jovens.



A Vivo, por sua vez, apostou na diversidade etária com o projeto 50+. "Temos mais de 20 colaboradores no programa e 6% da força de trabalho da empresa tem mais de 50 anos", disse Niva Ribeiro, vice-presidente de pessoas. Jardelina de Oliveira, 62 anos, recepcionista contratada pela operadora, resume o sentimento de muitos: "Eu precisava trabalhar não só por necessidade financeira, mas para me sentir viva, aceita e capaz."

A plataforma MaturiJobs também se destaca no fomento à empregabilidade sênior. Foi por esta que Marisa Lopes, 61 anos, conseguiu trabalho após uma sequência de "nãos" motivados pela revelação da idade ainda nas primeiras ligações com recrutadores. "A maturidade traz sabedoria de vida e isso é enriquecedor para todos", defende Karina Freitas, chefe de RH da empresa.

**Tabela 1**

*O que os profissionais seniores ensinam e o que aprendem com as novas gerações*

Nome	Idade	Cargo	O que transmite aos jovens	O que aprende com os jovens
<b>Robert Hess</b>	62	Estagiário da Unilever	Aprendizado com erros, encerramento de ciclos, amadurecimento pessoal e profissional.	Audácia e criatividade para resolver problemas.
<b>Marli Elaine Da Silva</b>	56	Auxiliar de aeroporto da Gol	Equilíbrio e serenidade em decisões e crises.	Leveza, alegria e desprendimento.
<b>Jardelina de Oliveira</b>	62	Recepcionista de loja da Vivo	Importância da paciência e da reflexão.	Coragem para arriscar e ousadia.
<b>Marisa Lopes</b>	61	Consultora de qualidade da Mundipharma	Saber escutar, agir com calma, evitar desculpas e aprender com os erros.	Evolução digital, uso de apps e novos termos de comunicação.

Fonte: dados da pesquisa, com base em Exame (2020).

Outra iniciativa inspiradora vem do Grupo Cataratas, referência nacional na gestão de parques e atrações turísticas sustentáveis. Desafiando a imagem tradicional do estagiário como alguém jovem e inexperiente, a empresa lançou o programa "VôVô Estagiário", voltado exclusivamente para pessoas idosas que estejam cursando o ensino superior e que sejam avôs ou avós. A proposta é abrir espaço para que idosos retomem sonhos antigos e reencontrem propósito no ambiente profissional. O programa oferece uma gama de benefícios, como auxílio academia, massoterapia, horário flexível, bolsa-auxílio, vale-refeição e treinamentos, demonstrando o compromisso da empresa com o bem-estar e a valorização desses profissionais. Além disso, a iniciativa alinha-se ao Estatuto do Idoso, que incentiva a inserção de pessoas idosas no mercado de trabalho e combate práticas discriminatórias.

Embora os programas busquem incluir profissionais idosos, empresas ainda se preocupam com a produtividade e adaptação desse público às novas tecnologias. A visão de que os idosos são mais propensos a problemas de saúde e faltas frequentes, além de riscos maiores de

acidentes de trabalho, continua a ser um fator de desconfiança para algumas organizações.

Dessa forma, a contratação de profissionais mais velhos envolve desafios além do processo seletivo, como a adaptação dos funcionários ao ambiente de trabalho e a necessidade de ajustes nas estruturas da empresa. Isso pode incluir a revisão de processos e métodos de comunicação para atender melhor a esse público. Além disso, empresas podem enfrentar custos adicionais relacionados à capacitação contínua em tecnologias, adequação de funções e até mesmo estrutura de acessibilidade. Esses aspectos precisam ser considerados para garantir uma integração eficaz e reduzir impactos financeiros a longo prazo.

## O Dilema

Enquanto empresas ao redor do mundo se movimentam – ainda que timidamente – para incluir profissionais seniores, o convívio diário com Ben expõe, de forma prática, os desafios e as potências dessa integração no ambiente de trabalho. A contratação de profissionais seniores,



como o Grupo Cataratas propõe, é apenas o primeiro passo. A verdadeira questão é: nossas organizações possuem estrutura física, processual e gerencial para acolher adequadamente esses funcionários?

O que parece ser uma inclusão simples pode envolver desafios significativos, como a adaptação de processos, comunicação e até mesmo a flexibilidade nas funções, como visto no programa "VóVô Estagiário". Além disso, é crucial refletir sobre como essas mudanças podem impactar a visão e a dinâmica de outros funcionários, especialmente se não houver uma integração clara e uma comunicação eficaz sobre o valor que essa diversidade etária agrega ao ambiente de trabalho.

A trajetória de Ben, bem como as histórias de Hess, Rogério, Marli, Jardelina, Marisa e tantos outros profissionais seniores, evidencia uma importante provocação: a inclusão de pessoas idosas nas organizações é, de fato, uma resposta genuína às demandas contemporâneas por equipes intergeracionais e ambientes mais diversos, ou trata-se apenas de uma estratégia simbólica voltada à reputação institucional? Essa questão deve instigar líderes e gestores a repensarem o sentido da diversidade etária no trabalho, avaliando se as práticas adotadas promovem transformações estruturais ou apenas reforçam discursos de inclusão sem compromisso real com a valorização da experiência, da escuta e da troca entre gerações.

## REFERÊNCIAS

Agência Gov. (2024, agosto 8). População do país vai parar de crescer em 2041. <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202408/populacao-do-pais-vai-parar-de-crescer-em-2041>

Grupo Cataratas. (2020, 24 de julho). Banco de talentos aberto para vovôs e vovós em busca de estágio!. <https://grupocataratas.com/vovo-estagiario-o-programa-para-vovos-e-vovos-em-busca-de-estagio/>

Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. (2024, junho). Entenda como o etarismo contribui para a exclusão de pessoas idosas do mercado de trabalho formal. Governo Federal. [www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/entenda-como-o-estarismo-contribui-para-a-exclusao-de-pessoas-idosas-do-mercado-de-trabalho-formal](http://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/entenda-como-o-estarismo-contribui-para-a-exclusao-de-pessoas-idosas-do-mercado-de-trabalho-formal)

Pati, C. (2020, outubro 1). Estas empresas criaram programas para recrutar quem tem mais de 50 anos. Exame. <https://exame.com/carreira/estas-empresas-criaram-programas-para-recrutar-quem-tem-mais-de-50-anos/>



## NOTAS DE ENSINO

### Objetivo de Ensino

Este caso para ensino é direcionado a estudantes da área de Administração e áreas afins, tanto na educação profissional e tecnológica quanto na graduação. Ele pode ser aplicado em disciplinas como Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, oferecendo uma abordagem reflexiva sobre a diversidade nas organizações. A partir do dilema da inserção de profissionais seniores em ambientes de trabalho jovens e inovadores, o caso estimula, com base na Taxonomia de Bloom, três objetivos principais: analisar criticamente as estratégias organizacionais voltadas à inclusão etária (dimensão cognitiva), valorizar a convivência intergeracional como fator de aprendizado e respeito mútuo (dimensão afetiva) e propor ações práticas para fomentar ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos (dimensão psicomotora). Assim, os alunos serão convidados a refletir sobre como equilibrar experiência e inovação dentro das organizações, compreendendo tanto os desafios quanto as oportunidades desse processo.

### Fonte e Método de Coleta de Dados

Este caso para ensino foi desenvolvido com base em uma análise do filme *"Um Senhor Estagiário"* (*The Intern*), lançado em 2015 e dirigido por Nancy Meyers. O filme, estrelado por Robert De Niro (como Ben Whittaker) e Anne Hathaway (como Jules Ostin), aborda temas relacionados à atuação de profissionais seniores em ambientes de trabalho modernos. A coleta de dados incluiu uma análise das cenas mais relevantes do filme, com foco na inserção do personagem sênior no cotidiano organizacional contemporâneo.

Além disso, foram utilizados dados secundários provenientes de veículos de informação *online*, como sites institucionais, agências de notícias e portais oficiais, com o objetivo de enriquecer a narrativa dos demais personagens e das empresas citadas no caso. Tais dados forneceram insumos reais e atualizados sobre práticas de gestão intergeracional e programas de estágio sênior no Brasil e no exterior.

Os nomes dos personagens não foram alterados, visto que suas identidades e declarações já são públicas e amplamente divulgadas nos res-

pectivos sites e materiais de origem referenciados, o que permite seu uso educacional e reflexivo em ambientes acadêmicos.

As figuras incluídas no caso foram geradas por inteligência artificial, por meio da ferramenta Canva, com o uso de comandos descritivos (*prompt*) que orientaram a criação das imagens. Elas foram pensadas para ilustrar visualmente elementos da narrativa, sem reproduzir traços físicos dos atores do filme. Os seguintes *prompts* foram utilizados: Figura 1 – Cena de quadrinho, escala cinza, anúncio de emprego, vaga de estagiário sênior; Figura 2 – Cena de quadrinho, escala cinza, escritório, equipe de trabalho, executivo sênior. Essas imagens têm finalidade exclusivamente didática, colaborando com a ambientação visual do caso para fins de ensino e discussão em sala de aula.

### Sugestões de Questões para Debate

I. Quais fatores incentivam empresas a implementarem o programa de estágio sênior, e quais expectativas as empresas possuem com essa iniciativa?

II. Houve evidências de ageísmo na narrativa de Ben Whittaker e dos outros profissionais relatados no caso? Justifique sua resposta.

III. Qual é o papel dos gestores de pessoas na criação de um ambiente de trabalho intergeracional? Como os gestores podem adotar estratégias para promover a inclusão, o respeito e o aproveitamento das potencialidades de cada geração?

IV. Jules Ostin, como líder, foi designada mentora de Ben para servir de exemplo na implementação do programa. Com base na narrativa, como você avalia a atuação da gestora nesse processo de integração e liderança?

V. Quais são os principais desafios e benefícios associados à implementação de programas para profissionais seniores em uma organização e como as empresas podem preparar suas equipes e processos para maximizar os benefícios e minimizar os desafios?

### Suporte Teórico para Resolução das Questões

O etarismo, ou preconceito relacionado à idade, é um desafio contemporâneo nas organizações. Loth e Silveira (2014) destacam que os



estereótipos etários se manifestam tanto de maneira positiva, valorizando a experiência, quanto negativa, associando o envelhecimento a limitações físicas e dificuldades de adaptação. Essa percepção afeta processos de recrutamento e retenção, prejudicando a inclusão de trabalhadores mais velhos. Hanashiro e Pereira (2020) aprofundam essa questão, observando que, antes da demissão, esses profissionais são vistos como inflexíveis e com altos custos salariais, enquanto, após o desligamento, enfrentam barreiras sistemáticas, como processos seletivos enviesados. Isso demonstra como o etarismo é um fenômeno estrutural, com sérias consequências psicosociais, como a erosão da autoestima.

A gestão da diversidade etária, como sugere Dejavite (2022), vai além da simples contratação de profissionais mais velhos; é preciso criar um ambiente inclusivo que promova a troca intergeracional. Isso implica em políticas que estimulem o aprendizado mútuo e reduzam os conflitos, ajudando a fortalecer a identidade coletiva da equipe. Abranches e Lourenço (2024) também reforçam que o etarismo não está apenas ligado à idade cronológica, mas aos estereótipos de perda de produtividade e adaptação. Os autores defendem que intervenções organizacionais, como capacitações intergeracionais, são necessárias para criar ambientes mais inclusivos e reduzir o sofrimento no trabalho.

Além disso, Paiva, Sobreira e Lima (2022) evidenciam a bidirecionalidade do etarismo, em que tanto os mais jovens quanto os mais velhos podem exercer preconceito, dependendo das dinâmicas organizacionais. A pesquisa ressalta a importância de compreender essas dinâmicas para promover mudanças que favoreçam a convivência intergeracional. Silva et al. (2021) complementam essa visão, defendendo políticas abrangentes que não se limitem a ações pontuais, como a qualificação contínua e a flexibilização das condições de trabalho, mas também a conscientização sobre os estereótipos etários. Essas ações são cruciais para mitigar o etarismo e garantir que as organizações aproveitem plenamente a diversidade geracional, promovendo um ambiente mais inclusivo e produtivo.

Esses estudos podem conectar-se ao debate do caso de ensino ao oferecer uma base

para entender como as percepções sobre a idade influenciam as dinâmicas organizacionais e as práticas de gestão de pessoas, destacando a importância de uma abordagem estratégica e inclusiva para lidar com a diversidade etária. Com a finalidade de orientar as respostas das questões com base na literatura, a seguir, são estruturadas subseções específicas em relação às questões sugeridas.

### ***Fatores que Incentivam a Implementação do Programa de Estágio Sênior e Expectativas das Empresas***

A implementação de programas de estágio sênior pelas empresas tem sido impulsionada por múltiplos fatores, incluindo a crescente longevidade da população, a necessidade de valorização da experiência acumulada por profissionais mais velhos e o compromisso com a responsabilidade social empresarial. Segundo Carroll (1991), ao assumirem responsabilidades éticas e filantrópicas, além das econômicas e legais, as organizações passam a considerar ações que promovam justiça social e inclusão – como é o caso do estágio sênior.

Nesse contexto, as empresas esperam não apenas promover diversidade etária, mas também usufruir de benefícios como maior maturidade emocional, compromisso com o trabalho e habilidades interpessoais mais desenvolvidas, frequentemente associadas aos trabalhadores seniores. De acordo com Silva et al. (2021), a presença de profissionais mais velhos pode enriquecer o ambiente organizacional, oferecendo suporte à formação de equipes intergeracionais mais coesas e produtivas, desde que acompanhada de políticas de qualificação e flexibilização do trabalho. Assim, os programas de estágio sênior refletem uma estratégia que visa a aliar ganhos sociais à eficácia organizacional, promovendo inclusão e aproveitamento do capital humano em sua diversidade etária.

### ***Evidências de Ageísmo na Narrativa de Ben Whittaker e Outros Profissionais Relatados no Caso***

Sim, a narrativa de Ben Whittaker evidencia manifestações de ageísmo, ainda que sutis e, por vezes, disfarçadas sob a aparência de cordialidade. Ao chegar à empresa, Ben é frequente-



mente subestimado, tratado como alguém obsoleto ou incapaz de se adaptar ao dinamismo de uma startup liderada por jovens. Tais percepções refletem estereótipos identificados por Loth e Silveira (2014), que mostram como o envelhecimento pode ser associado tanto a qualidades como experiência, quanto a limitações como lentidão e resistência à inovação.

Hanashiro e Pereira (2020) destacam ainda que, mesmo com qualificação e disposição para aprender, trabalhadores mais velhos enfrentam barreiras estruturais e simbólicas à reinserção no mercado. No caso, embora Ben demonstre empatia, inteligência emocional e capacidade de adaptação, seu valor só é plenamente reconhecido com o tempo, após provar-se competente. Isso ilustra como o ageísmo opera como um filtro prévio de expectativas, exigindo dos seniores um esforço adicional de validação.

No início da história de Ben, o personagem enfrenta um preconceito implícito por sua idade, sendo visto como alguém “fora de sintonia” com o ambiente de trabalho jovem e tecnológico da empresa. A desconfiança em relação à sua capacidade de adaptação ao novo contexto é um reflexo do ageísmo, que se manifesta na ideia preconcebida de que pessoas mais velhas são menos capazes de aprender ou se adaptar a novas tecnologias e dinâmicas de trabalho.

Esse estigma é compartilhado por muitas empresas, como ilustrado pelos relatos de profissionais como Hess e Rogério, que enfrentaram a dificuldade de ser considerados para vagas devido à sua idade avançada, com muitas empresas simplesmente ignorando seus currículos ou considerando-os inaptos para o ambiente corporativo. Abranches e Lourenço (2024) complementam que tais preconceitos afetam o bem-estar emocional e a autoestima, mesmo quando não explicitamente hostis, reforçando a necessidade de ambientes que promovam respeito real à diversidade etária.

Diante disso, essa representação dialoga com o ensaio teórico de Silva e Helal (2019), que discute sobre o fenômeno do ageísmo no ambiente organizacional e suas influências no processo do envelhecimento. Os autores ressaltam, em sua obra, que o trabalho desempenha um papel central na constituição da identidade e

no bem-estar dos idosos, mas que estereótipos negativos limitam sua permanência e dificultam sua reinserção no mercado formal. Como consequência, muitos acabam sendo direcionados para formas de trabalho informal e precário. Além disso, os autores argumentam que o ageísmo institucionalizado reforça desigualdades interseccionais e compromete a possibilidade de um envelhecimento ativo e digno. Como contribuição, defendem políticas organizacionais inclusivas, que valorizem a convivência intergeracional e fomentem ambientes de trabalho respeitosos e colaborativos entre diferentes faixas etárias.

### ***O Papel dos Gestores de Pessoas na Criação de um Ambiente de Trabalho Intergeracional***

Os gestores de pessoas desempenham um papel central na construção de ambientes de trabalho intergeracionais inclusivos, sendo responsáveis por implementar políticas que respeitem as especificidades de cada faixa etária e fomentem a colaboração entre gerações. Estratégias eficazes incluem rodas de conversa intergeracional, mentorias reversas, capacitações conjuntas e canais de comunicação abertos, como apontado por Paiva, Sobreira e Lima (2022), que evidenciam a importância da escuta ativa e do respeito às trajetórias diversas.

Hanashiro e Pereira (2020) alertam que, sem uma gestão ativa, a convivência entre diferentes gerações pode gerar conflitos, reforçando preconceitos e dificultando a cooperação. Por isso, é fundamental que os gestores atuem como mediadores, sensibilizando as equipes para os vieses inconscientes e criando uma cultura de valorização da experiência e da inovação.

O estudo de Silva et al. (2024) revelou que os estereótipos etários continuam influenciando os processos de recrutamento e seleção. A ausência de familiaridade com o conceito de ageísmo nas empresas e a preferência por candidatos entre 26 e 40 anos evidenciam a exclusão de profissionais mais velhos e jovens, além da presença de autoageísmo, ou seja, a internalização dos preconceitos pelos próprios trabalhadores seniores. Esses achados reforçam a necessidade de sensibilização e formação contínua dos profissionais de RH para que o estágio sênior não seja apenas uma medida simbólica, mas parte de uma



política inclusiva de gestão de pessoas.

Linhares e Aguiar (2019) também contribuem para essa discussão ao analisarem as representações sociais dos profissionais de RH sobre os idosos no mercado de trabalho. Os autores identificaram uma ambivalência nas percepções: enquanto atributos como experiência, maturidade e atenção são valorizados, persistem estigmas relacionados à limitação e resistência à mudança. O principal obstáculo relatado pelos profissionais foi a resistência dos gestores, muitas vezes influenciada por estereótipos etários que desconsideram o potencial produtivo dos trabalhadores mais velhos. Isso reforça a importância de desconstruir preconceitos e criar uma cultura organizacional que reconheça a diversidade etária como valor estratégico.

### ***A Atuação de Jules Ostin como Líder e Mentora no Processo de Integração e Implementação do Programa***

A atuação de Jules Ostin como mentora de Ben revela uma trajetória de transformação enquanto líder, marcada por aprendizados mútuos e superação de preconceitos. Inicialmente, Jules demonstra certo desconforto e resistência à presença de Ben, sinalizando uma internalização inconsciente de estereótipos etários – o que se alinha às discussões de Hanashiro e Pereira (2020) sobre como o ageísmo pode ser reproduzido até mesmo por gestores bem-intencionados.

No entanto, à medida que convive com Ben, Jules passa a reconhecer sua competência, empatia e equilíbrio, desenvolvendo um relacionamento baseado em confiança e parceria. Esse processo espelha a proposta de Dejavite (2022), ao destacar que lideranças sensíveis à diversidade etária são capazes de construir ambientes mais justos e colaborativos.

Jules, então, demonstrou possuir o estilo de liderança transformacional, contribuindo para a integração de Ben e para o fortalecimento da equipe como um todo. Sua evolução mostra que a inclusão efetiva requer disposição para aprender com o outro e romper com modelos engessados de liderança, valorizando a complementaridade entre gerações como força organizacional. Como aponta Bass (1985), líderes transformacionais são capazes de ampliar os interesses de seus

colaboradores, despertar consciência sobre objetivos coletivos e ativar níveis mais altos de motivação e desempenho.

No estudo de Kumar e Bagga (2024), os autores investigam as relações entre liderança transformacional, suporte organizacional percebido, envolvimento dos funcionários e comprometimento organizacional no setor de Tecnologia da Informação (TI) indiano, propondo um modelo conceitual que destaca o papel mediador do engajamento. Os resultados revelam que tanto a liderança transformacional quanto o suporte organizacional percebido influenciam diretamente o comprometimento organizacional, mas também atuam indiretamente ao fortalecerem o envolvimento dos funcionários, que se mostrou um fator-chave na promoção da lealdade organizacional. Além disso, o estudo enfatiza a importância de práticas gerenciais humanizadas, como mentoria, igualdade de oportunidades e um ambiente de trabalho positivo, para sustentar altos níveis de engajamento e comprometimento, especialmente em um setor dinâmico como o de TI. Essas descobertas dialogam com o contexto de líderes e organizações que buscam melhorar a retenção de talentos e o desempenho organizacional por meio de estratégias centradas no empregado.

### ***Desafios e Benefícios na Implementação de Programas para Profissionais Seniores***

A implementação de programas voltados a profissionais seniores traz desafios, como a desconstrução de estereótipos etários, a adaptação de estruturas físicas e processos organizacionais, e o preparo das equipes para uma convivência intergeracional saudável. Segundo Loth e Silveira (2014), o preconceito etário impacta diretamente a inclusão e a valorização dos seniores, enquanto Silva et al. (2021) argumentam que a mitigação do ageísmo exige políticas abrangentes que envolvam desde a contratação até o desenvolvimento contínuo. Entre os benefícios estão o fortalecimento da cultura organizacional, a ampliação do repertório de competências e o aumento da coesão e maturidade das equipes.

Abranches e Lourenço (2024) destacam, ainda, os ganhos psicossociais para os seniores, como o reforço da autoestima e da sensação de utilidade social. Para maximizar esses benefícios,



as empresas devem investir em programas de sensibilização, treinamentos conjuntos, mentorias cruzadas e flexibilização de rotinas, criando uma cultura de respeito e aprendizado mútuo. Assim, os programas de inclusão de seniores se tornam não apenas instrumentos de responsabilidade social, mas também estratégias eficazes de inovação e sustentabilidade organizacional.

Por fim, Schneider, Fritz e Góes (2024) argumentam que a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho não é, por si só, geradora de conflitos, desafiando uma crença comum nas organizações. Para os autores, quando o foco está nos objetivos compartilhados e nas funções específicas, é possível promover uma colaboração eficaz entre gerações. Ademais, o estudo ressalta que muitos profissionais seniores continuam se atualizando e demonstrando competência, o que evidencia a inconsistência dos estereótipos sobre a obsolescência dos mais velhos. Assim, o papel dos profissionais de RH deve transcender a gestão de conflitos e envolver ativamente a criação de uma cultura que valorize

o envelhecimento como processo natural, assegurando o respeito e os direitos da população idosa.

### Plano de Aula

A sugestão de duração de aplicações é de 120 minutos e o objetivo central é explorar o impacto da inclusão de profissionais seniores nas organizações, com ênfase nos desafios e benefícios dessa prática. Os discentes analisarão o filme "Um Senhor Estagiário", discutindo estereótipos relacionados à idade, estratégias de gestão e liderança, e a integração intergeracional. Para o desenvolvimento da aula, serão utilizados materiais como o próprio filme, projetor e tela para exibição, quadro branco e marcadores, folhas de papel e canetas para anotações, além de computadores ou tablets para pesquisas, se necessário. É sugerido que a narrativa seja apresentada uma semana antes do debate, para que os discentes respondam de forma individual. A tabela 2, a seguir, apresenta uma sugestão de estrutura da aula.

**Tabela 2**  
*Sugestão de estrutura da aula*

Tempo	Atividade	Objetivo	Metodologia
<b>10 minutos</b>	Introdução e Contextualização	Contextualizar o debate e preparar os discentes para as discussões subsequentes.	Apresentação oral e discussão breve. Apresentar o trailer do filme.
<b>30 minutos</b>	Discussão em Pequenos Grupos	Facilitar a troca de ideias e aprofundar a compreensão dos conceitos antes do debate em grande grupo.	Trabalho em grupo com discussão e elaboração de um resumo do desenvolvimento das questões.
<b>30 minutos</b>	Debate em Grande Grupo	Analizar e discutir as diferentes perspectivas sobre o impacto da idade nas organizações e o papel da liderança.	Debate com base nos resumos dos grupos.
<b>Questões para Estimular o Debate:</b>		I. Como você se sentiria se um colega sênior fosse contratado para trabalhar na sua equipe? II. Você acha que as empresas deveriam ter políticas específicas para promover a inclusão de profissionais seniores? Por quê? III. Como a gestão de equipes intergeracionais pode influenciar a inovação e a criatividade no ambiente de trabalho?	
<b>10 minutos</b>	Encerramento e Recomendação	Preparar os discentes para a análise crítica do filme e sua relação com os temas abordados na aula.	Resumo das principais conclusões do debate e orientação para assistir ao filme.
<b>Recomendação:</b> Montagem de um ambiente de cinema para assistir ao filme "Um senhor estagiário" na próxima aula.			

Para estimular o engajamento e a participação, o professor pode atribuir de 0 a 3 pontos na avaliação, entre os aspectos avaliados estão: a colaboração em grupo, a contribuição coletiva

ao debate e a análise crítica da narrativa do caso à luz dos conceitos trabalhados, conforme apresentado na tabela 3.



**Tabela 3**  
*Rubrica de Avaliação – Análise do Filme e Discussão*

Critério	Insuficiente (1 ponto)	Bom (2 pontos)	Excelente (3 pontos)
<b>Colaboração em grupo</b>	Pouca interação entre os membros; falta de cooperação ou divisão desigual de tarefas.	Colaboram razoavelmente; demonstram respeito mútuo e algum nível de cooperação.	Demonstram cooperação efetiva, escuta ativa e valorização das contribuições de todos.
<b>Contribuição coletiva ao debate</b>	Argumentos desconexos ou superficiais; pouco alinhamento com os temas discutidos.	Apresentam ideias relevantes, mas com limitações em termos de profundidade ou coesão.	Apresentam argumentos bem estruturados, articulados com clareza e alinhados aos conceitos discutidos.
<b>Análise crítica do caso</b>	A análise carece de relação com os conceitos trabalhados; leitura superficial.	Estabelecem relações básicas entre a narrativa do caso e os conceitos teóricos.	Relacionam criticamente a narrativa do caso e outras situações pertinentes com os conceitos discutidos, de forma aprofundada e contextualizada.

É importante que esses critérios sejam apresentados antecipadamente à turma, garantindo que todos os estudantes compreendam as dimensões que serão observadas durante a avaliação e possam preparar-se adequadamente para participar de forma ativa, colaborativa e reflexiva. Esse sistema de avaliação visa a promover uma reflexão aprofundada e garantir a qualidade das discussões e atividades propostas, e ser avaliada com critérios, conforme é orientado na rubrica acima (Tabela 3).

## REFERÊNCIAS UTILIZADAS E RECOMENDADAS

Abranches, I., & Lourenço, L. M. (2024). Etarismo no trabalho: uma realidade atemporal. Trabalho (En)Cena, 9(Contínuo), e024023. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e024023>

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Canva. (2024). Plataforma de design gráfico online. Canva. Disponível em: <https://www.canva.com/>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Dejavite, L. C. (2022). Desafios e impactos da liderança na gestão da diversidade de gerações na administração das organizações públicas. *Revista Ibero-Americana De Humanidades*,

*Ciências E Educação*, 8(7), 622-630. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i7.6277>

Ferreira, A. de A. L., Alves, B. do N., Lins, E. R., & Santos, E. C. dos. (2020). Diferenças e intersecionalidades nas organizações: análise das representações de líderes nos filmes Amor Sem Escalas, O Diabo Veste Prada e Um Senhor Estagiário. *Revista Eletrônica De Administração*, 26(3), 819-850. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/102062>

Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O Etarismo no Local de Trabalho: Evidências de Práticas de 'Saneamento' de Trabalhadores mais Velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5032>

Kumar, S., & Bagga, S. K. (2023). The Relationship of Transformational Leadership and Perceived Organisational Support with Organizational Commitment: The mediating role of Employee Engagement. *Brazilian Business Review*, 21(2). <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1196.en>

Linhares, L. P., e Aguiar, C. V. N. (2019). Idoso no trabalho: A representação social de profissionais de recursos humanos. *Revista Psicologia e Saberes*, 8(13), 59-75. <https://doi.org/10.3333/rps.v8i13.1076>

Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecentes. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82.

Meyers, N. (Diretora). (2015). Um senhor estagiá-



rio [Filme]. Warner Bros. Pictures.

Paiva, N. M. F., Sobreira, Érica M. C., & Batis-  
ta de Lima, T. C. (2022). Ageísmo e relações  
intergeracionais em uma organização do se-  
tor público. *Estudos Interdisciplinares Sobre  
O Envelhecimento*, 26(3), 7-28. [https://doi.  
org/10.22456/2316-2171.96538](https://doi.<br/>org/10.22456/2316-2171.96538)

Schneider, D. A., Fritz, M., & Goes, E. C. (2024).  
Gestão da diversidade: o etarismo no mercado  
de trabalho. *Caderno Acadêmico Unina de Tec-  
nologia, Sociedade e Negócios*, 1(2). [https://doi.  
org/10.51399/cau-tsn.v1i2.66](https://doi.<br/>org/10.51399/cau-tsn.v1i2.66)

Silva, L. de Q., Altmann, I. F., Bortolaso, I. V., &  
Fossatti, P. (2024). Ageísmo no mercado de tra-  
balho: Uma análise qualitativa dos estereótipos  
de idade no recrutamento e seleção. *Oikos: Fa-  
mília e Sociedade em Debate*, 35(2). [https://doi.  
org/10.31423/oikos.v35i2.17851](https://doi.<br/>org/10.31423/oikos.v35i2.17851)

Silva, R. A., & Helal, D. H. (2019). Ageísmo nas  
Organizações: Questões para Debate. *Revista de  
Administração IMED*, 9(1), 187-197. [https://doi.  
org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167](https://doi.<br/>org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167)

Silva, T. F. da C. e, Almeida, D. B. A., Oliva, E. de  
C., & Kubo, E. K. de M. (2021). Além das equi-  
pes intergeracionais: possibilidades de estudos  
sobre ageísmo. *Revista Eletrônica De Administra-  
ção*, 27(2), 642-662. [https://seer.ufrgs.br/index.  
php/read/article/view/101822](https://seer.ufrgs.br/index.<br/>php/read/article/view/101822)