

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES**

**REIDENE DE OLIVEIRA SILVA**

**ENTRE INTERPRETAÇÕES, RESSIGNIFICADOS E NOVAS AÇÕES: reflexões  
sobre construção de identidades de profissionais acima de 50 anos**

**VITÓRIA  
2025**

**REIDENE DE OLIVEIRA SILVA**

**ENTRE INTERPRETAÇÕES, RESSIGNIFICADOS E NOVAS AÇÕES: reflexões  
sobre construção de identidades de profissionais acima de 50 anos**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

**VITÓRIA  
2025**

## **REIDENE DE OLIVEIRA SILVA**

### **ENTRE INTERPRETAÇÕES, RESSIGNIFICADOS E NOVAS AÇÕES: reflexões sobre construção de identidades de profissionais acima de 50 anos**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 21, de outubro de 2025.

#### **BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos**  
Fucape Business School

**Prof. Dra. Rozélia Laurett**  
Fucape Business School

**Prof. Dra. Sabrina Oliveira de Figueiredo**  
Fucape Business School

**Prof. Dr. Bruno Felix Guilherme de Araujo**  
Fundação Dom Cabral

**Prof.º Dr. Rubens de Araújo Amaro**  
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

**Prof. Dr. Walter Souto de Sousa**  
Fucape Business School

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, sou grato a Deus pela vida, pela saúde e pela sabedoria concedidas, que me permitiram conciliar todas as demandas exigidas para o doutorado. Agradeço a Ele por me dar força em cada etapa, especialmente nos momentos mais árduos, quando parecia impossível seguir adiante.

Agradeço especialmente à minha esposa, Daniella, meu amor e minha fortaleza, expresso minha mais profunda gratidão. Sua paciência, apoio incondicional e compreensão sustentaram cada passo dessa jornada, ajudando-me a equilibrar as demandas do trabalho, da casa e da pesquisa. Nos momentos de cansaço e exaustão, foi seu incentivo que me manteve firme, e sem sua presença e dedicação, este trabalho não teria sido possível. Ao meu filho, Arthur, que me ensina diariamente sobre amor, coragem e poder dos sonhos. Você é minha luz, minha alegria e meu combustível para continuar sempre em frente. Sua existência me inspira a ser um homem melhor, um pai mais presente e um profissional mais dedicado.

Através do conhecimento, busco ir mais longe, porque acredito que o aprendizado pode transformar vidas – e a minha foi profundamente transformada. De onde eu venho, jamais imaginei chegar até aqui. Por isso, sou imensamente grato a todos aqueles que me inspiraram e apoiaram ao longo dessa jornada: meus pais, Marilene e José Maria. A vocês, minha eterna gratidão pelo amor incondicional, pelo exemplo de força e pelos valores que me ensinaram desde sempre. Vocês são minha base e minha referência, e sem o apoio e os ensinamentos que me passaram, essa conquista não seria possível. Agradeço também aos meus irmãos, Mariana e Romeu, por cada palavra de incentivo e pelo companheirismo ao longo da vida.

Sou grato também aos amigos que foram companheiros de jornada, compartilhando momentos de estudo, trocas de experiências e aprendizados ao longo desses anos de formação. A trajetória acadêmica torna-se mais significativa com o apoio de quem acredita em nós e nos incentiva.

Expresso minha gratidão aos professores da Fucape, que tiveram papel decisivo em minha formação profissional e acadêmica. Suas aulas, exemplos e trajetórias permanecem como inspiração e referência constante. Registro de forma particular meu reconhecimento ao Prof. Dr. Roberto Fully e ao Prof. Dr. Bruno Félix, cujas contribuições na etapa de qualificação foram fundamentais para o amadurecimento deste estudo.

Estendo meu profundo agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Bastos, que, além da participação na banca de qualificação com observações valiosas, aceitou o desafio de acompanhar-me como orientador nesta fase pós-qualificação. Sua visão crítica, combinada à orientação cuidadosa e às provocações intelectuais, tem sido um diferencial que fortalece esta pesquisa e me motiva a avançar com mais confiança.

Minha gratidão se estende também a todos os participantes da pesquisa, tanto os que responderam ao questionário quanto aqueles que gentilmente aceitaram conceder entrevistas qualitativas. A generosidade de cada um ao compartilhar suas trajetórias de carreira foi essencial para que este estudo se concretizasse. Sem essa disposição em contribuir com tempo e experiências, este trabalho não teria o mesmo significado. Por fim, encerro este agradecimento com um profundo senso de gratidão por cada pessoa que, de alguma forma, fez parte desta caminhada. A construção do conhecimento é coletiva, e sou privilegiado por ter contado com tantos apoios nessa jornada.

“Devo a Ele a oportunidade de chegar aonde  
cheguei. Muitas pessoas têm essa capacidade,  
mas não têm a oportunidade. Ele a deu para  
mim, não sei o porquê. Só sei que não posso  
desperdiçá-la”

(Ayrton Senna)

## RESUMO

Esta tese tem como objetivo compreender as transformações identitárias dos profissionais 50+ para desenvolver ambientes mais inclusivos e preparados para a diversidade etária. Para tal, é composta por dois artigos científicos e um artigo tecnológico. O primeiro artigo analisa como profissionais 50+ vivenciam e ressignificam a assimetria de identidade interna, explorando o desalinhamento entre a identidade profissional percebida e o reconhecimento organizacional, bem como os mecanismos que favorecem ou dificultam esse processo. A partir de uma abordagem qualitativa baseada na *Grounded Theory*, o estudo identifica dinâmicas que levam tanto à fragilização da identidade quanto ao desenvolvimento de respostas resilientes e adaptativas. Os achados contribuem ao evidenciar que os processos identitários nesse grupo não são fixos nem passivos, mas sim construções dinâmicas e interativas influenciadas por fatores individuais e contextuais. O segundo artigo avalia o efeito moderador dos pensamentos impostores no local de trabalho na relação entre a autenticidade no local de trabalho e os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho. Utilizando modelagem de equações estruturais e contrariando as expectativas iniciais, os achados mostram que níveis mais elevados de autenticidade estão associados a maiores níveis de conflito interdomínios, evidenciando seu caráter paradoxal e ambivalente. O terceiro artigo apresenta um artigo tecnológico que propõe um modelo estruturado para adoção de boas práticas na inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho. Fundamentado em uma análise documental e em evidências empíricas, o modelo oferece diretrizes para que empresários, gestores, profissionais de recursos humanos e consultores possam estruturar políticas mais eficazes de atração, retenção e valorização desse público. Os três produtos desta tese oferecem um olhar multidimensional sobre o tema, articulando dimensões subjetivas, organizacionais e estruturais que moldam a identidade profissional, os desafios psicológicos e a inclusão de profissionais 50+. Os achados avançam o conhecimento sobre identidade e inclusão etária, trazendo diretrizes práticas para organizações que valorizam a longevidade como diferencial estratégico.

**Palavras-chave:** Identidade profissional; Profissionais 50+; Assimetria de identidade Interna; Autenticidade no local de trabalho; Inclusão etária.

## ABSTRACT

This dissertation aims to understand the identity transformations of 50+ professionals to develop more inclusive environments prepared for age diversity. To this end, it comprises two scientific articles and a technical manuscript. The first article analyses how professionals aged 50+ experience and reframe internal identity asymmetry, exploring the misalignment between perceived professional identity and organizational recognition, as well as the mechanisms that favor or hinder this process. Using a qualitative approach based on Grounded Theory, the study identifies dynamics that lead to both the weakening of identity and the development of resilient and adaptive responses. The findings contribute by showing that identity processes in this group are neither fixed nor passive, but rather dynamic and interactive constructions influenced by individual and contextual factors. The second article evaluates the moderating effect of imposter thoughts in the workplace on the relationship between workplace authenticity and work-home and home-work conflicts. Using structural equation modeling and contrary to initial expectations, higher levels of authenticity were associated with greater interdomain conflict, indicating that authenticity at work functions as a paradoxical, ambivalent phenomenon. The third article presents a technical manuscript that proposes a structured model for adopting good practices in the inclusion of 50+ professionals in the job market. Based on an analysis of documents and empirical evidence, the model provides guidelines for entrepreneurs, managers, human resources professionals, and consultants to develop more effective policies for attracting, retaining, and valuing this public. The three products of this thesis provide a multidimensional view of the subject, articulating the subjective, organizational, and structural dimensions that shape the professional identity, psychological challenges, and inclusion of over 50 professionals. The findings advance knowledge about identity and age inclusion, providing practical guidelines for organizations that value longevity as a strategic differentiator.

**Keywords:** Professional identity; 50+ professionals; Internal identity asymmetry; Workplace authenticity; Age inclusion.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO GERAL .....</b>	<b>11</b>
<b>“SÓ NÃO ENVELHECE QUEM MORRE JOVEM”: COMO OS PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS LIDAM COM OS DESAFIOS DA ASSIMETRIA DE IDENTIDADE INTERNA.....</b>	<b>19</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 A TRANSFORMAÇÃO DO PARADIGMA ETÁRIO E ASSIMETRIA DE IDENTIDADE: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA? .....	23
2.2 REVENDO AS CONCEPÇÕES DAS FRONTEIRAS ETÁRIAS NO CONTEXTO DE IDENTIDADES .....	27
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>30</b>
3.1 MATERIAS E MÉTODO.....	30
3.2 SELEÇÃO E AMOSTRAGEM TEÓRICA .....	32
3.3 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS .....	34
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	36
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 VISÃO GERAL DO MODELO .....	43
4.2 ENTENDENDO AS EXPERIÊNCIAS INTERSECCIONAIS: GÊNERO, IDADE, RESPONSABILIDADES FAMILIARES E CONTEXTO PROFISSIONAL .....	45
4.3 PROCESSO DE RESSIGNIFICAÇÃO DA ASSIMETRIA DE IDENTIDADE INTERNA: BARREIRAS E RECURSOS DE RESSIGNIFICAÇÃO .....	51
4.4 DUALIDADES NA ATRIBUIÇÃO DE SENTIDO PARA PROFISSIONAIS 50+: IDENTIDADE FRAGILIZADA E IDENTIDADE RESILIENTE ADAPTATIVA.....	59
<b>5 DISCUSSÃO.....</b>	<b>64</b>
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	64
5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	65
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
6.1 CONCLUSÃO .....	66
6.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS .....	68
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>

<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO A - SÍNTESE INTEGRADA DOS CONCEITOS E DEFINIÇÕES VALIDADA .....</b>	<b>77</b>
<b>“NA CORDA BAMBA”: O PAPEL DOS PENSAMENTOS IMPOSTORES NO LOCAL DE TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE AUTENTICIDADE NO TRABALHO E OS CONFLITOS TRABALHO-CASA E CASA-TRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS .....</b>	<b>81</b>
<b>    1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>82</b>
<b>    2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>86</b>
2.1 AUTENTICIDADE NO LOCAL DE TRABALHO .....	86
2.2 A CORDA BAMBA: CONFLITOS TRABALHO-CASA E CASA-TRABALHO .....	88
2.3 O PAPEL MODERADOR DOS PENSAMENTOS IMPOSTORES NO LOCAL DE TRABALHO.....	92
<b>    3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>97</b>
<b>    4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>104</b>
4.1 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	104
4.2 ANÁLISE DO ESTRUTURAL.....	106
4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADO .....	109
<b>    5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE A – CONSTRUTOS E VARIÁVEIS.....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>126</b>
<b>“UM(A) SENHOR(A) ESTAGIÁRIO(A)”: BOAS PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS NAS EMPRESAS.....</b>	<b>130</b>
<b>    1 POR QUE PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS (50+) SÃO RELEVANTES?.....</b>	<b>130</b>
<b>    2 PLANEJANDO A ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+.....</b>	<b>132</b>
<b>    3 ESTRATÉGIAS DE POTENCIALIZAÇÃO PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+.....</b>	<b>139</b>

<b>4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS INCLUSIVAS PARA PROFISSIONAIS 50+</b> .....	<b>142</b>
4.1 CALIBRANDO A GESTÃO .....	142
4.2 ENTENDENDO DE GENTE.....	144
4.3 INTEGRANDO OS TIMES .....	147
<b>5 MODELO INTEGRADO PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+ .....</b>	<b>149</b>
<b>6 EXEMPLOS DE PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+ ...</b>	<b>151</b>
<b>7 ALERTAS E PONTOS DE ATENÇÃO DURANTE A JORNADA DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+ .....</b>	<b>153</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>156</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>157</b>
<b>CONCLUSÃO GERAL.....</b>	<b>161</b>
<b>1 SÍNTESE DA TESE .....</b>	<b>161</b>
<b>2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>163</b>
<b>3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>168</b>
<b>4 REFLEXÃO FINAL .....</b>	<b>173</b>

## Capítulo 1

### INTRODUÇÃO GERAL

O envelhecimento da força de trabalho tem se tornado um dos principais desafios contemporâneos para indivíduos e organizações (Bae & Choi, 2023; Cebola et al., 2023; Chang et al., 2020). No Brasil e no mundo, a participação de profissionais 50+ no mercado de trabalho cresce, impulsionada pelo aumento da expectativa de vida, reformas nos sistemas previdenciários e mudanças na percepção social sobre a longevidade produtiva (Sousa et al., 2019; World Health Organization [WHO], 2021). Além disso, a expectativa de vida no mundo tem aumentado a cada ano, com previsão de alcançar aproximadamente 77,2 anos em 2050 (Gaigbe-Togbe et al., 2022). No caso do Brasil, 26% da população brasileira tem mais de 50 anos e até 2040 47% da força de trabalho terá mais de 45 anos (EY & Maturi, 2023). Apesar da experiência e do conhecimento acumulado ao longo de suas carreiras, muitos desses profissionais enfrentam dificuldades para manter sua identidade profissional diante das transformações do mercado (Batool et al., 2024; Fasbender et al., 2022; Ibarra & Barbulescu, 2010). Portanto, compreender as transformações identitárias dos profissionais 50+ no ambiente de trabalho é essencial para desenvolver ambientes de trabalho mais inclusivos e preparados para a diversidade etária (Anderson et al., 2022; Zacher & Yang, 2016).

Processos de ressignificação identitária, adaptação organizacional e a busca por maior autenticidade no local de trabalho emergem como elementos essenciais para compreender o impacto do envelhecimento na trajetória profissional (Tang et al., 2023; Zhu & Elfving-Hwang, 2024). Ao mesmo tempo, as organizações enfrentam o

desafio de implementar políticas eficazes de inclusão para esse público, buscando equilibrar diversidade geracional, inovação e retenção de talentos (Fan et al., 2023; Van Beurden et al., 2024).

Diante desse cenário, surge a seguinte questão central desta pesquisa: Como os profissionais 50+ ressignificam sua identidade no ambiente de trabalho e quais elementos devem ser considerados para desenvolver um modelo estruturado de inclusão etária? Para responder a essa questão, esta pesquisa teve como objetivo compreender as transformações identitárias dos profissionais 50+, de forma a contribuir para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais inclusivos e preparados para a diversidade etária. Para alcançar esse objetivo geral, a tese está fundamentada nos seguintes objetivos específicos:

1. Analisar como profissionais 50+ vivenciam e ressignificam a assimetria de identidade interna, explorando o desalinhamento entre a identidade profissional percebida e o reconhecimento organizacional, bem como os mecanismos que favorecem ou dificultam esse processo.
2. Avaliar o efeito moderador dos pensamentos impostores no local de trabalho na relação entre a autenticidade no local de trabalho e os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho.
3. Desenvolver um modelo estruturado de boas práticas para a inclusão e valorização de profissionais 50+, oferecendo diretrizes para empresários, gestores, profissionais de recursos humanos e consultores que buscam aprimorar suas políticas organizacionais voltadas à longevidade profissional.

O título da tese, “Entre interpretações, ressignificados e novas ações: reflexões sobre construção de identidades de profissionais acima de 50 anos”, reflete a essência

dos três artigos que a compõem. “Interpretações” dizem respeito à maneira como os profissionais 50+ percebem sua identidade profissional e como essa identidade é reconhecida (ou não) no ambiente organizacional – tema central do primeiro artigo, que investiga a assimetria de identidade interna. “Ressignificados” remetem aos processos de reconstrução identitária, tanto no primeiro artigo, ao explorar a ressignificação da identidade profissional diante do envelhecimento, quanto no segundo, ao investigar como a autenticidade no local de trabalho revela-se um fenômeno paradoxal e ambivalente, associado a maiores níveis de conflito entre domínios. Já “novas ações” envolvem tanto as estratégias individuais discutidas no primeiro e segundo artigo, quanto as mudanças organizacionais propostas no terceiro artigo, que apresenta um modelo estruturado para inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho.

A relação entre identidade profissional e envelhecimento ainda apresenta importantes lacunas teóricas e práticas na literatura. Embora existam estudos que abordem aspectos isolados dessa temática, como os impactos do ageísmo na percepção de valor profissional (Bae & Choi, 2023), os processos de identidade múltipla e ressignificação frente a mudanças contextuais como a pandemia (Hennekam et al., 2021) e o trabalho identitário em situações de ruptura de carreira (Kulkarni, 2020), a integração entre identidade profissional, desafios psicológicos e inclusão organizacional para profissionais 50+ permanece pouco explorada (Pak et al., 2021). Há estudos que analisam como a experiência do envelhecimento afeta a construção identitária no trabalho, o engajamento e a permanência, destacando o papel da autenticidade (Fasbender et al., 2022) e das assimetrias identitárias internas na saúde psicológica e comportamento dos trabalhadores (Batool et al., 2024; Meister et al., 2014).

No campo teórico, observa-se a necessidade de um modelo mais abrangente que conecte diferentes dimensões da identidade profissional na maturidade (Ibarra & Barbulescu, 2010; Kulkarni, 2020; Fasbender et al., 2022). Os estudos existentes abordam questões como construção identitária (Ibarra & Barbulescu, 2010; Kulkarni, 2020), estereótipos etários e seus impactos nas práticas organizacionais (Bae & Choi, 2023; Fasbender & Wang, 2017) e diversidade geracional (Fan et al., 2023; Van Beurden et al., 2024). Há lacunas na compreensão dos processos de assimetria de identidade interna (Batool et al., 2024; Meister et al., 2014), no papel da autenticidade como recurso psicológico estabilizador ou ambivalente diante de conflitos identitários (Tang et al., 2023; Fasbender et al., 2022) e nos mecanismos pelos quais profissionais experientes desenvolvem resiliência frente a desafios psicológicos internos ao longo da maturidade (Hennekam et al., 2021; Kulkarni, 2020). Além disso, a interseccionalidade entre idade e outras dimensões identitárias ainda é um campo pouco explorado (Hennekam et al., 2021; Parker & Andrei, 2020).

No que se refere a intervenções organizacionais, há uma escassez de estudos avaliativos sobre programas voltados à gestão da idade. Embora alguns trabalhos recentes tragam avanços ao investigarem práticas orientadas a trabalhadores mais velhos (Farr-Wharton et al., 2023) e atitudes de gestores frente ao envelhecimento da força de trabalho (Rego et al., 2022), permanece limitada a compreensão sobre estratégias eficazes para mitigar o etarismo e promover inclusão de profissionais 50+ (Van Beurden et al., 2024). A literatura carece de modelos estruturados que orientem a implementação de práticas inclusivas voltadas para profissionais 50+, que dificulta o desenvolvimento de políticas organizacionais baseadas em evidências robustas (Fan et al., 2023; Farr-Wharton et al., 2023; Van Beurden et al., 2024). Embora algumas propostas conceituais existam, como o *age management*, uma abordagem

voltada à adaptação de práticas de recursos humanos para acomodar as necessidades específicas de diferentes faixas etárias (Urbancová & Vrabcová, 2020), elas ainda não se consolidaram como referência prática ou empírica no campo organizacional, devido à ausência de evidências robustas e de aplicação sistemática nas empresas (Van Beurden et al., 2024).

Para preencher essas lacunas, esta tese contribui de forma teórica e prática por meio dos três estudos que a compõem. No primeiro artigo, de natureza qualitativa e fundamentado na *Grounded Theory*, investigou-se como profissionais 50+ lidam com os desafios da assimetria de identidade interna e constroem sentido para suas identidades profissionais em um contexto marcado por preconceitos etários e múltiplas demandas identitárias. A partir de 27 entrevistas em profundidade com profissionais brasileiros, o estudo identificou três dimensões centrais: (1) experiências interseccionais envolvendo idade, gênero, responsabilidades familiares e contexto organizacional; (2) processos de ressignificação, mediados por barreiras e recursos psicossociais; e (3) respostas identitárias, que oscilam entre formas fragilizadas e resilientes adaptativas. Os resultados revelam que a assimetria de identidade interna opera como um processo dinâmico e construtivo, influenciado pela forma como os profissionais ressignificam suas vivências. O estudo avança a literatura ao posicionar a assimetria de identidade interna como um fenômeno interseccional e não determinista, demonstrando que, com os recursos adequados, profissionais 50+ podem desenvolver estratégias identitárias adaptativas. Além disso, oferece contribuições práticas para organizações que buscam promover ambientes mais inclusivos e equitativos para trabalhadores mais velhos.

No segundo artigo, de natureza quantitativa, investigou-se o efeito moderador dos pensamentos impostores na relação entre a autenticidade no local de trabalho e

os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho entre profissionais 50+. Com base em dados de 232 profissionais ativos no mercado brasileiro, a pesquisa utilizou Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM) para testar o modelo proposto. Os resultados indicaram que, contrariamente às expectativas iniciais, a autenticidade no local de trabalho esteve positivamente associada a maiores níveis de conflito trabalho-casa e casa-trabalho, evidenciando seu caráter paradoxal e ambivalente. As hipóteses de moderação dos pensamentos impostores não foram suportadas, sugerindo que, entre profissionais 50+, a autenticidade exerce efeito direto sobre os conflitos independentemente das inseguranças identitárias. Esse achado avança a literatura ao demonstrar que recursos psicológicos podem atuar de forma não linear, funcionando como âncoras identitárias, mas também como fontes de desgaste em determinados contextos. As implicações práticas reforçam a necessidade de criar ambientes organizacionais que ofereçam suporte e segurança psicológica, de modo a minimizar os custos relacionais da autenticidade e potencializar seus efeitos positivos em uma força de trabalho em processo de envelhecimento.

No terceiro artigo, de natureza tecnológica, foi desenvolvido um artigo que propõe um modelo estruturado para orientar a implementação de políticas organizacionais inclusivas. Com base em evidências teóricas e empíricas, o artigo apresenta diretrizes práticas para a gestão da idade, abordando desafios e estratégias que valorizem os profissionais 50+ no mercado de trabalho. Assim, o estudo contribui diretamente para suprir a carência de modelos aplicáveis na prática organizacional, oferecendo um referencial concreto para empresas que buscam combater o etarismo de forma efetiva.

Essa abordagem integrada permite avançar tanto no desenvolvimento teórico quanto na proposição de intervenções práticas. Ao conectar diferentes dimensões da

identidade profissional com desafios psicológicos e inclusão organizacional, a tese amplia a compreensão sobre como fatores como maturidade adaptativa e intensificação positiva de emoções contribuem para a estabilidade e bem-estar de profissionais 50+, favorecendo a implementação de práticas organizacionais efetivas para inclusão etária.

Além disso, ao adotar uma combinação metodológica que inclui abordagem qualitativa, quantitativa e o desenvolvimento de um modelo aplicado, a tese oferece uma visão mais completa e detalhada do fenômeno, contribuindo tanto para o avanço teórico quanto para aplicações práticas no campo organizacional. Dessa forma, fornece subsídios para o desenvolvimento de políticas mais inclusivas, demonstrando como a adoção de práticas estruturadas pode contribuir para um ambiente de trabalho mais diverso, inovador e alinhado às transformações do mercado.

A relevância prática da pesquisa está na construção de ferramentas aplicáveis às empresas, fornecendo diretrizes baseadas em evidências para promover um ambiente organizacional mais inclusivo e preparado para a diversidade etária. Além disso, a importância do debate sobre longevidade profissional não se restringe ao contexto acadêmico e empresarial, mas também reflete mudanças sociais mais amplas. A transição para um mercado de trabalho mais inclusivo para os profissionais 50+ não apenas impacta diretamente as organizações, mas também contribui para um debate essencial sobre equidade, diversidade etária e reconhecimento da experiência profissional. Assim, esta tese reforça a necessidade de estratégias que favoreçam a inclusão desse grupo e promovam o reconhecimento de sua trajetória profissional.

As pesquisas focam exclusivamente em profissionais 50+ que estão ativos no mercado de trabalho e exercem atividade remunerada, independentemente de

estarem aposentados ou não. No entanto, não contempla indivíduos que estão exclusivamente aposentados, sem atuação profissional formal ou autônoma. Além disso, o estudo concentra-se no contexto organizacional e não investiga aspectos macroeconômicos ou políticas públicas voltadas para esse público. Outra delimitação é que o terceiro artigo, embora tenha um caráter tecnológico, não é um modelo universal aplicável a qualquer organização, mas sim um direcionador para empresas que desejam aprimorar suas práticas de inclusão de profissionais 50+.

## **Capítulo 2**

### **“SÓ NÃO ENVELHECE QUEM MORRE JOVEM”: COMO OS PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS LIDAM COM OS DESAFIOS DA ASSIMETRIA DE IDENTIDADE INTERNA**

#### **RESUMO**

Este estudo investiga como profissionais 50+ vivenciam e ressignificam a assimetria de identidade interna, explorando o desalinhamento entre a identidade profissional percebida e o reconhecimento organizacional, bem como os mecanismos que favorecem ou dificultam esse processo. Utilizando a abordagem qualitativa da *Grounded Theory*, foram conduzidas entrevistas em profundidade com 27 profissionais brasileiros 50+. A análise seguiu procedimentos sistemáticos de codificação e comparação constante. Os resultados revelam três dimensões centrais desse processo: (1) experiências interseccionais (gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional); (2) processos de ressignificação (envolvendo barreiras e recursos); e (3) respostas identitárias (manifestando-se como identidades fragilizadas ou resilientes adaptativas). Ou seja, a assimetria de identidade interna se manifesta por meio de um processo ativo e construtivo, caracterizado pela interação contínua dessas dimensões. Com isso, os profissionais 50+ podem desenvolver tanto identidades fragilizadas quanto resilientes adaptativas, dependendo de como ressignificam suas experiências. Este achado desafia visões determinísticas sobre o impacto do envelhecimento na identidade profissional, sugerindo que, com recursos adequados, esses indivíduos podem responder de forma adaptativa aos desafios identitários. O estudo avança no campo de identidades ao lançar luz sobre a natureza interseccional da assimetria de identidade interna e contribui para a compreensão de como profissionais 50+ mobilizam recursos para ressignificar suas identidades no contexto do envelhecimento global. Além disso, oferece *insights* para que organizações promovam práticas mais inclusivas e equitativas para trabalhadores mais velhos.

**Palavras-chave:** Envelhecimento populacional; Profissionais 50+; Identidade no trabalho; Assimetria de identidade interna; Grounded Theory.

## 1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento envolve uma transição do indivíduo para outras fases da vida, para uma nova aparência, o que frequentemente causa uma desidentificação do indivíduo com a maneira como as outras pessoas os veem (Anderson et al., 2022; Meister et al., 2014, 2017). Frequentemente, isso causa uma série de problemas para as pessoas, como crises de identidade, sentimentos de inadequação e baixa autoestima (Manzi et al., 2019; Marchiondo et al., 2019). Esses fatores podem influenciar a forma como gerenciam sua vida profissional e conduzem seus relacionamentos (Grutterink & Meister, 2022; Henkens, 2022; Meister et al., 2023).

A literatura tem mostrado que esse processo de envelhecimento e da assimetria de identidade interna, que se refere à experiência desconfortável de sentir-se mal identificado ou mal compreendido por colegas de trabalho (Meister et al., 2014), pode levar a consequências negativas ou positivas nas pessoas. Isso ocorre quando um indivíduo acredita que suas identidades relacionadas ao trabalho não são reconhecidas corretamente por seus pares, causando um desalinhamento entre a percepção do próprio indivíduo e a percepção dos outros sobre ele (Grutterink & Meister, 2022).

Diante disso, indivíduos tendem a presentar consequências muito negativas, como aumento do estresse, ansiedade, diminuição do bem-estar geral, insegurança, redução da motivação no trabalho e da satisfação profissional (Manzi et al., 2019; Meister et al., 2014; Zacher et al., 2019). Entretanto, há outra vertente de pesquisas que sustenta que, quando os indivíduos percebem uma assimetria, esse desalinhamento evidencia a necessidade de renegociar suas identidades, consigo mesmos ou com os outros, a fim de diminuir as discrepâncias (Batool et al., 2019; Swann Jr. et al., 2009). Alguns deles tendem a adotar uma reação mais positiva em

relação ao seu trabalho. Reações positivas ocorrem, por exemplo, quando indivíduos reagem de forma positiva a choques negativos de carreira (Mansur & Felix, 2021). Para Meister et al. (2023), embora sentir-se mal identificado seja uma experiência desconfortável, ela pode influenciar positivamente os resultados no trabalho, a depender da forma como os indivíduos interpretam e lidam com a assimetria de identidade interna.

Entretanto, ainda há uma necessidade de compreender melhor os fatores que levam algumas pessoas a reagirem de maneira distinta diante da percepção da assimetria de identidade interna, especialmente no contexto do envelhecimento (Batool et al., 2019; Kulkarni, 2020). Enquanto a maioria das pessoas tende a reagir negativamente a essa percepção, algumas conseguem desenvolver novas formas de se relacionar com os outros e consigo mesmas (Meister et al., 2023). Essa diferença nas reações representa uma lacuna para a pesquisa: entender o porquê dessas respostas distintas e como elas podem ser interpretadas ou apoiadas no processo de envelhecimento (Batool et al., 2019; Kulkarni, 2020; Meister et al., 2023). Em vez de uma ressignificação automática do “eu”, talvez seja mais adequado explorar como os indivíduos escolhem apresentar ou expressar seu “eu” aos outros, transformando, assim, o desafio do envelhecimento em algo potencialmente positivo (Anderson et al., 2022; Grutterink & Meister, 2022; Meister et al., 2014, 2017).

Este estudo amplia o entendimento tradicional de que a discriminação etária é acompanhada de estresse mental, pressão emocional e diminuição do bem-estar individual (World Health Organization [WHO], 2021), ao evidenciar também respostas resilientes e estratégias de enfrentamento desenvolvidas por alguns profissionais. Adicionalmente, conectam-se as literaturas de identidades e preconceito etário – compreendido como comportamentos negativos direcionados a um indivíduo devido

à sua idade, seja mais avançada ou mais jovem (WHO, 2021) -, ao propor uma visão sobre como as negociações identitárias influenciam o bem-estar de profissionais 50+ no contexto organizacional. Por fim, ainda existe na literatura uma expectativa de estudos sobre o indivíduo no contexto do envelhecimento da força de trabalho, particularmente em países em desenvolvimento como o Brasil (Chang et al., 2020; Drabe et al., 2015; Nagarajan et al., 2019; Pak et al., 2021).

Dessa forma, o objetivo deste estudo foi analisar como profissionais 50+ vivenciam e ressignificam a assimetria de identidade interna, explorando o desalinhamento entre a identidade profissional percebida e o reconhecimento organizacional, bem como os mecanismos que favorecem ou dificultam esse processo. Argumenta-se que esses profissionais procuram adotar respostas positivas aos desafios dessa assimetria, considerando que o envelhecimento pode representar um ciclo de novas realizações e uma jornada digna de celebração. Igualmente, que a autopercepção desses indivíduos sobre seu envelhecimento pode afetar de forma positiva os aspectos mentais e relacionais de suas experiências pessoais e profissionais, desde que mantenham uma mentalidade positiva, com uma visão de futuro que permita enxergar as mudanças vindouras de forma benéfica. Nesse sentido, experiências positivas de envelhecimento estão associadas a processos de desenvolvimento contínuo e de construção de sentido no trabalho, o que favorece o bem-estar e a adaptação identitária de trabalhadores maduros (Fasbender et al., 2022).

Este estudo oferece contribuições à literatura sobre a assimetria de identidade interna no contexto da identidade profissional de profissionais 50+. Ao investigar como esses profissionais enfrentam os desafios dessa assimetria em suas trajetórias de trabalho, proporciona uma compreensão das nuances que essa identidade assume

(Ashforth & Mael, 1989; Bae & Choi, 2023; Caza et al., 2018; Cebola et al., 2023; Felix & Cavazotte, 2019; Hennekam et al., 2021; Hewlin et al., 2020; Kulkarni, 2020; Obodaru, 2017).

Quanto as contribuições práticas, destaca-se que, apesar de alguns avanços na inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho (Bae & Choi, 2023; Cebola et al., 2023; WHO, 2021), ainda há uma evidente falta de compreensão dos aspectos cognitivos e sociais de suas experiências pessoais e profissionais (Hennekam et al., 2021). De maneira prática, este estudo apresenta *insights* sobre a atuação desses profissionais, visando subsidiar programas de desenvolvimento profissional, retenção e contratação. Além disso, oferece uma visão que pode beneficiar os profissionais 50+, ao alertar sobre como minimizar sentimentos prejudiciais de ansiedade e rejeição de si mesmo, e favorecer seu desenvolvimento no processo de se tornarem mais autênticos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A TRANSFORMAÇÃO DO PARADIGMA ETÁRIO E ASSIMETRIA DE IDENTIDADE: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA?

À medida que a força de trabalho envelheceu, a dinâmica das relações de trabalho e intergeracionais se transformou (WHO, 2021). Adicionalmente, o avanço da transformação digital, que impulsionou significativos progressos em tecnologias voltadas à saúde, tem ampliado consideravelmente a perspectiva de permanência dos indivíduos no local de trabalho (Bae & Choi, 2023; Blomé et al., 2020; Levy & Macdonald, 2016).

Neste cenário, profissionais 50+ tendem a planejar trabalhar por um longo período (Wöhrmann et al., 2016), embora ainda enfrentem desvantagens em

processos de seleção de empregos (Fasbender & Wang, 2017). Além disso, a aparência física desses profissionais é frequentemente julgada, sendo vista como uma parte central de sua identidade (Chang et al., 2020; Kotter-Grühn et al., 2016). Apesar de uma força de trabalho cada vez mais diversa e de relações intergeracionais, o preconceito relacionado à idade persiste, afetando a trajetória profissional de muitos (Bae & Choi, 2023). Profissionais mais velhos são muitas vezes rotulados pejorativamente como ultrapassados ou inadequados (WHO, 2021). Tais desafios podem desestabilizar o sentido de identidade de um indivíduo e complicar suas identidades estabelecidas, o que os torna suscetíveis a vivenciar uma assimetria de identidade interna (Anderson et al., 2022; Bytheway, 2005; Meister et al., 2014; Rioux & Mokounkolo, 2013).

Quando os indivíduos participam de negociações de identidades, podem perceber um desalinhamento entre como se veem e como acreditam que os outros os veem, o que é chamado de assimetria de identidade interna (Meister et al., 2014). Essa assimetria pode estar ligada a uma identidade específica, como gênero ou papel, ou ser uma experiência geral em que a pessoa acredita que os outros a percebem de forma incorreta. As pessoas tendem a buscar alinhamento entre sua autoimagem e a percepção externa para evitar a dissonância cognitiva, que é o desconforto gerado por juízos conflitantes (Meister et al., 2012).

A assimetria de identidade interna insere-se na Teoria da Identidade Social, que propõe que os indivíduos constroem sua identidade com base no pertencimento em grupos sociais e na comparação entre o grupo a qual pertencem e outros grupos (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986). No contexto organizacional, essa teoria explica como trabalhadores internalizam sua identidade profissional com base nas categorias e normas predominantes no ambiente de trabalho (Ashforth & Mael, 1989).

No caso dos profissionais 50+, essa conexão se torna relevante, pois eles, frequentemente, precisam negociar múltiplas identidades – tanto pessoais quanto profissionais – dentro de um ambiente que pode não reconhecer adequadamente suas competências e experiências acumuladas ao longo da carreira (Meister et al., 2014, 2017). Esse desafio identitário se intensifica em organizações que privilegiam a juventude como atributo desejável, criando tensões entre a identidade profissional construída pelo indivíduo e a identidade que lhe é atribuída socialmente. Assim, a maneira como esses profissionais lidam com tais tensões pode determinar sua capacidade de ressignificar sua identidade e permanecer ativos e engajados no trabalho (Anderson et al., 2022; Meister et al., 2017).

A literatura sobre identidade social sugere que os indivíduos buscam manter uma autoimagem positiva por meio de processos de categorização e comparação social (Ashforth & Mael, 1989). No contexto do envelhecimento profissional, essa dinâmica se torna mais complexa, pois há uma discrepância potencial entre a autopercepção do indivíduo e a forma como ele é percebido pelos outros no ambiente de trabalho (Grutterink & Meister, 2022). Para os profissionais 50+, essa assimetria pode gerar insegurança sobre seu valor no mercado de trabalho e levá-los a adotar diferentes estratégias para gerenciar sua identidade. Alguns podem optar pela conformidade, buscando se encaixar nas expectativas organizacionais de produtividade e inovação. Outros, no entanto, resistemativamente às categorizações impostas e reafirmam suas competências por meio da experiência acumulada e da construção de novas narrativas profissionais (Hennekam et al., 2021). A escolha entre essas estratégias pode ser influenciada pelos recursos disponíveis para a ressignificação da identidade, um aspecto central da adaptação desses profissionais ao ambiente de trabalho (Caza et al., 2018; Obodaru, 2017).

Embora os indivíduos possam determinar quem são no trabalho, desenvolver uma identidade é um processo complexo que envolve reivindicações, concessões e validações dessas identidades, principalmente por meio de interações sociais (Ashforth & Schinoff, 2016). Portanto, independentemente de como os profissionais 50+ se autoidentificam, eles precisam lidar com as identidades que lhes são atribuídas. Consequentemente, eles constroem, experimentam e moldam suas experiências pessoais para dar sentido a quem são (Ashforth et al., 2008). Por exemplo, fora do ambiente de trabalho, uma pessoa pode se identificar como pai, amante de tênis e membro de uma associação defensora dos animais. Já no local de trabalho, essa mesma pessoa pode se identificar como gestor e contador. Além disso, profissionais mais velhos podem enfrentar desafios adicionais ao lidar com as percepções alheias (Hennekam et al., 2021; Meister et al., 2014).

Portanto, as respostas a esses desafios indicam se o indivíduo deseja ou não os resolver, podendo optar por mudar a percepção dos outros sobre si ou alterar sua própria autopercepção para alinhá-la à dos outros (Meister et al., 2017). Além disso, trabalhadores mais experientes podem adotar estratégias de representação de identidade para preservar suas identidades profissionais que englobam a encenação real, na qual participam ativamente de atividades ligadas aos seus papéis; a encenação imaginária, onde simulam mentalmente esses papéis; e a encenação vicária, em que observam outras pessoas em papéis semelhantes e internalizam essas experiências (Obodaru, 2017). Nesse contexto, fatores subjetivos, como valores culturais, identidade de gênero, funções sociais e o ambiente em que os indivíduos estão inseridos, influenciam como os indivíduos se percebem, especialmente no que se refere à concepção de “ser velho” (WHO, 2021). Este é um tema que tem despertado o interesse dos pesquisadores e continua a ser explorado em estudos

recentes (Drabe et al., 2015; Formosa, 2021; Jones et al., 2017; Pak et al., 2021; Peters et al., 2019; Ryan & Gatrell, 2024; Sousa et al., 2019; Stirpe et al., 2018; Stojanova et al., 2024; Zhu & Elfving-Hwang, 2024).

Todas as pessoas podem enfrentar assimetrias de identidade interna, mas os profissionais 50+ enfrentam desafios específicos. Em uma sociedade onde, embora ilegal, a discriminação por idade ainda persiste em muitas organizações, esses profissionais esperam que suas identidades no trabalho sejam reconhecidas e validadas por colegas sem preconceitos etários. Independentemente de como os profissionais mais velhos se percebam, a idade frequentemente se destaca para aqueles menos capazes de se adaptar ou inovar (Anderson et al., 2022; Bae & Choi, 2023; Batool et al., 2024; Grutterink & Meister, 2022; Meister et al., 2023; Thorpe, 2018).

## 2.2 REVENDO AS CONCEPÇÕES DAS FRONTEIRAS ETÁRIAS NO CONTEXTO DE IDENTIDADES

No contexto do envelhecimento no ambiente de trabalho, a permanência de estereótipos ligados à idade e a existência de contextos organizacionais pouco acolhedores evidenciam a necessidade de revisar as políticas de gestão etária, fundamentais para reduzir desigualdades e fortalecer a diversidade nas organizações (Powell, 2010; Urbancová & Vrabcová, 2020). Isso inclui a importância do diálogo contínuo e da reflexão para fomentar mudanças organizacionais e aumentar a conscientização sobre as questões do envelhecimento (Garavaglia et al., 2021; Nagarajan et al., 2019). Nessa perspectiva, é essencial que as organizações reestrucrem suas lógicas institucionais para acolher uma força de trabalho mais velha, desafiando assim as limitações de idade estabelecidas e promovendo a

inclusão (Bae & Choi, 2023; Cebola et al., 2023; Nagarajan et al., 2019; Zhu & Elfving-Hwang, 2024).

Tradicionalmente, o preconceito etário nos locais de trabalho tem sido marcado por estereótipos negativos sobre profissionais 50+, como sendo menos eficientes ou adaptáveis, o que pode resultar em discriminação e limitar suas oportunidades de emprego (Bae & Choi, 2023; Jones et al., 2017). Contudo, com o aumento da diversidade etária nas equipes de trabalho, torna-se essencial reavaliar esses estereótipos e implementar práticas eficazes de gestão de idade (WHO, 2021). Apesar das leis contra a discriminação por idade, tais preconceitos ainda persistem, impactando negativamente as carreiras dos profissionais mais velhos e restringindo suas chances de reemprego e promoção (Fasbender & Wang, 2017; Stirpe et al., 2018). Portanto, para entender o preconceito etário no local de trabalho, uma abordagem eficaz é entender os preconceitos enfrentados pelos trabalhadores como mecanismos de enfrentamento em respostas às pressões organizacionais. Por exemplo, indivíduos podem se apresentar como mais jovens para se integrarem a uma cultura organizacional que valoriza a juventude, ou como mais velhos para destacar sua experiência e conhecimento (Rioux & Mokounkolo, 2013).

Indivíduos com mais de 50 anos, frequentemente, percebem que sua identidade etária no trabalho está intimamente ligada à sua identidade etária de maneira geral, especialmente à medida que se aproximam da aposentadoria. Esse alinhamento indica uma autopercepção estável que une suas identidades profissionais e pessoais, frequentemente influenciada pela antecipação da aposentadoria e pelos papéis sociais relacionados (Dahm et al., 2019; Rioux & Mokounkolo, 2013). A identidade relacionada à idade no local de trabalho tem sido associada a um aumento na satisfação, comprometimento, confiança e engajamento, ressaltando os benefícios

de se assumir essa identidade (Drabe et al., 2015; Levy & Macdonald, 2016; Vignoli et al., 2021). Essa identificação positiva pode combater o preconceito de idade e promover um ambiente de trabalho inclusivo (Anderson et al., 2022). Por outro lado, uma percepção negativa sobre o envelhecimento pode levar ao aumento de comportamentos de risco, como fumar e beber excessivamente (Chang et al., 2020). Além disso, o contexto econômico influencia significativamente, pois trabalhadores mais velhos enfrentam desafios como possíveis aposentadorias antecipadas ou demissões forçadas, impactando sua identidade e estratégias para manter relevância e segurança na força de trabalho (Chiesa et al., 2019; Levy & Macdonald, 2016).

Manter uma identidade profissional no local de trabalho geralmente envolve criar, experimentar e moldar narrativas pessoais para dar sentido à própria identidade, especialmente em resposta a ameaças e transições (Meister et al., 2017). Esse processo pode ser intensificado por mudanças significativas, como a aposentadoria, ou eventos disruptivos, como a pandemia de COVID-19, que exigem reflexão e reconstrução da identidade para se adaptar a novos papéis e manter uma percepção de identidade positiva (Hennekam et al., 2021; Mansur & Felix, 2021). Adicionalmente, a negociação de identidades no trabalho envolve reivindicar e validar identidades por meio de interações sociais, processos que são moldados por expectativas organizacionais e normas sociais. Essa negociação é crucial, pois permite aos indivíduos alinhar sua autopercepção com a forma como são vistos pelos outros, mantendo assim sua identidade profissional (Meister et al., 2017).

A natureza dinâmica da identidade, influenciada por diversos papéis e expectativas sociais, requer que os trabalhadores mais experientes continuem a engajar-se no trabalho de identidade para gerenciar tensões e conflitos entre diferentes funções, garantindo que sua identidade profissional permaneça relevante e

integrada ao seu autoconceito geral (Hennekam et al., 2021; Meister et al., 2014).

Esse esforço contínuo de manutenção da identidade é sustentado pela resiliência psicológica e pelo apoio social, que ajudam os indivíduos a se adaptarem positivamente às mudanças e desafios de identidade.

Por fim, a interseção entre assimetria de identidade interna e teoria da identidade social também se manifesta na forma como os profissionais 50+ gerenciam suas fronteiras etárias (Obodaru, 2017). Enquanto alguns indivíduos podem optar por integrar suas diferentes identidades – pessoal, profissional e social -, outros podem preferir segmentá-las para minimizar o impacto dos estereótipos etários (Kulkarni, 2020). Esse gerenciamento das fronteiras identitárias tem implicações diretas na capacidade desses profissionais de se manterem engajados e psicologicamente saudáveis. A integração pode facilitar uma maior autenticidade de trabalho, permitindo que os profissionais tragam sua experiência de vida para sua identidade profissional. Por outro lado, a segmentação pode servir como um mecanismo de autoproteção contra preconceitos e expectativas limitantes. Assim, compreender como esses profissionais negociam suas identidades em meio a essas dinâmicas organizacionais é essencial para entender como constroem respostas resilientes às assimetrias de identidade interna.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 MATERIAS E MÉTODO**

Este estudo adotou a abordagem qualitativa da *Grounded Theory* construtivista (Charmaz, 2014), que permite a construção de conhecimento a partir da interpretação das experiências dos participantes, sem a imposição de modelos teóricos prévios. Essa escolha se justifica pela ausência de uma estrutura teórica consolidada que

explique como os profissionais 50+ experienciam e respondem à assimetria de identidade interna no ambiente de trabalho. Assim, a *Grounded Theory* permite que a teoria emergente seja construída diretamente a partir dos dados, garantindo uma compreensão profunda do fenômeno estudado (Glaser & Strauss, 1967).

Além disso, este estudo considera a Teoria da Identidade Social (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986) para explorar como a categorização social e a compreensão com outros grupos afetam a percepção da identidade profissional dos participantes. No contexto do envelhecimento do trabalho, a forma como um indivíduo percebe sua identidade não é apenas uma construção pessoal, mas também um reflexo das dinâmicas sociais e organizacionais que definem grupos de pertencimento e legitimidade profissional. Assim, a *Grounded Theory* possibilita uma análise mais profunda das narrativas dos profissionais 50+, permitindo identificar como a interação entre identidade pessoal e identidade social influencia sua adaptação às mudanças no ambiente organizacional.

Para garantir flexibilidade na construção teórica, este estudo utiliza conceitos sensibilizadores (Bowen, 2006) como um referencial inicial, sem impor um modelo fechado de análise. Os conceitos de “assimetria de identidade interna” (Meister et al., 2014), “transformação do paradigma etário” (Bae & Choi, 2023; Levy & Macdonald, 2016) e “concepções das fronteiras etárias” (Garavaglia et al., 2021; Hennekam et al., 2021; Zhu & Elfving-Hwang, 2024) foram empregados para orientar a coleta e análise dos dados, sem limitar a emergência de novas categorias. A abordagem da *Grounded Theory* construtivista permite que o pesquisador co-construa o significado das experiências junto aos participantes, garantindo que a interpretação dos fenômenos identitários seja sensível às particularidades de cada trajetória. A investigação seguiu os princípios da *Grounded Theory*, com coleta e análise de dados ocorrendo de

maneira simultânea e recursiva, permitindo a comparação constante entre categorias emergentes e a evolução do modelo teórico ao longo do estudo (Cepellos & Tonelli, 2020).

O Brasil apresenta um contexto relevante para este estudo, uma vez que passa por uma das mais rápidas transições demográficas entre os países em desenvolvimento (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023). Com uma população que envelhece rapidamente e uma força de trabalho cada vez mais diversificada em termos etários, o país enfrenta desafios únicos na gestão de profissionais 50+ em ambientes organizacionais (EY & Maturi, 2023). Este cenário torna-se ainda mais crítico ao se considerar que o Brasil possui lacunas significativas na implementação de políticas e práticas organizacionais eficazes para lidar com o envelhecimento da força de trabalho.

Além disso, o contexto brasileiro é marcado por significativas disparidades socioeconômicas e educacionais, que afetam diretamente a experiência do envelhecimento no trabalho (Pak et al., 2021; Tonelli et al., 2019). Esse cenário evidencia um paradoxo organizacional: embora as empresas brasileiras necessitem da experiência e do conhecimento dos profissionais mais velhos, frequentemente privilegiam uma cultura jovem e voltada para tecnologia, o que pode intensificar desigualdades e tensões na construção da identidade profissional (Cebola et al., 2023).

### 3.2 SELEÇÃO E AMOSTRAGEM TEÓRICA

O processo de seleção dos participantes seguiu os princípios da seleção teórica, conforme estabelecido por Glaser e Strauss (1967), conduzido em ondas sucessivas de entrevistas. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2024 e

junho de 2025. A seleção inicial foi composta por profissionais 50+, atuantes em diferentes setores do mercado de trabalho e em distintos momentos da trajetória profissional. A diversidade de perfis foi um critério essencial para capturar múltiplas perspectivas sobre a assimetria de identidade interna e as estratégias de ressignificação identitária no envelhecimento profissional.

A seleção dos participantes ocorreu em três ciclos de entrevistas, permitindo o refinamento progressivo de participantes à medida que novas categorias emergiam da análise. O conjunto final foi composto por 27 participantes, cujos perfis demográficos e ocupacionais são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil demográfico dos participantes da pesquisa

<b>Código</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Ocupação Atual</b>
E01	Mulher	51 anos	Coordenadora de departamento pessoal
E02	Homem	55 anos	Bibliotecário
E03	Mulher	62 anos	Técnica em enfermagem
E04	Mulher	59 anos	Coordenadora de curso de graduação e pós-graduação
E05	Homem	70 anos	Engenheiro civil
E06	Mulher	53 anos	Gestora escola de dança
E07	Homem	54 anos	Enfermeiro e professor universitário
E08	Mulher	59 anos	Gerente operacional
E09	Homem	60 anos	Auditor e perito contábil
E10	Homem	73 anos	Técnico veterinário
E11	Homem	76 anos	Mentor de carreira para profissionais 50+
E12	Mulher	55 anos	Jornalista
E13	Homem	55 anos	Bancário
E14	Mulher	52 anos	Gerente de transformação digital
E15	Mulher	52 anos	Consultora de comunicação organizacional
E16	Mulher	54 anos	Secretária acadêmica
E17	Mulher	59 anos	Analista de desenvolvimento econômico
E18	Homem	68 anos	Professor de eletroeletrônica
E19	Mulher	53 anos	Mentora de executivos
E20	Homem	62 anos	Fiscal de tributos estaduais
E21	Mulher	62 anos	Professora
E22	Homem	58 anos	Gerente de recursos humanos
E23	Homem	54 anos	Encarregado administrativo de obras
E24	Mulher	59 anos	Gestora de serviços culinários
E25	Mulher	53 anos	Secretária executiva
E26	Homem	50 anos	Engenheiro civil
E27	Mulher	56 anos	Agente comunitário de saúde

Fonte: Dados da pesquisa.

Para ampliar o alcance da pesquisa, utilizou-se o método bola de neve no qual os entrevistados eram incentivados a indicar novos participantes que atendessem aos

critérios do estudo. Essa abordagem possibilitou a inclusão de profissionais com experiências diversas, assegurando um maior equilíbrio na representatividade dos setores de atuação e minimizando viés de acessibilidade. Para garantir a confidencialidade dos participantes, todas as entrevistas foram anônimas desde o momento da transcrição, utilizando códigos para identificação das falas. Além disso, os materiais de pesquisa, incluindo gravações, transcrições e observações, foram armazenados de maneira segura, com acesso restrito ao pesquisador responsável pelo estudo.

### 3.3 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

O protocolo de entrevistas foi elaborado com base nos conceitos sensibilizadores da literatura sobre assimetria de identidade interna e envelhecimento no trabalho (Bae & Choi, 2023; Cebola et al., 2023; Meister et al., 2014). As questões foram estruturadas em um formato semiestruturado, garantindo flexibilidade para a exploração de temas emergentes durante as conversas.

A condução das entrevistas ocorreu em três ciclos sucessivos, e em cada um deles o protocolo foi revisado e refinado para refletir os achados emergentes. O primeiro ciclo, composto por seis entrevistas exploratórias, teve como foco a identificação inicial das categorias centrais. O segundo ciclo, com oito entrevistas adicionais, permitiu o aprofundamento em aspectos específicos, como experiências interseccionais e o processo de ressignificação da assimetria de identidade interna. Já o terceiro ciclo, com oito entrevistas finais, priorizou a validação dos achados, garantindo que os temas abordados refletiam um padrão consolidado entre os participantes.

Para garantir o rigor metodológico da investigação, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, gerando um *corpus* de análise consistente e verificável. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos e foram conduzidas de maneira presencial ou virtual, utilizando a plataforma *Google Meet*, conforme a disponibilidade e preferência dos participantes.

O processo de transcrição foi realizado com o apoio do software *Microsoft Word*, utilizando sua funcionalidade de transcrição automática de áudio. Após a transcrição inicial, cada documento foi revisado manualmente para corrigir eventuais falhas e garantir a fidelidade dos registros às falas dos entrevistados. Apresenta-se a versão do protocolo de entrevista no Quadro 1.

Quadro 1 – Protocolo de entrevista

1. Qual é o seu nome?
2. Quantos anos você têm?
3. Onde você mora (cidade/estado)?
4. Qual a sua escolaridade/nível educacional?
5. Qual é a sua fonte de renda?
6. Conte-me sobre sua trajetória de carreira até agora.
7. Quais experiências profissionais você considera mais significativas para quem você é hoje?
8. Como você acredita que seus colegas de trabalho veem você?
9. Você acredita que essa percepção é precisa? Se sim, justifique.
10. Houve momentos em que você sentiu que seus colegas não entenderam ou subestimaram quem você é ou do que você é capaz? Como você lidou com essas situações?
11. Como você acha que sua identidade (ou a forma como você se vê) mudou ao longo do tempo, especialmente à medida que sua idade aumentou?
12. Como você percebe que seu gênero influencia sua experiência profissional aos 50+?
13. De que forma suas responsabilidades familiares afetam a forma como você lida com as suas demandas profissionais?
14. Como você equilibra suas aspirações profissionais com as demandas e expectativas do mercado?
15. Qual significado você atribui ao trabalho nesta fase da sua vida? Como você tem construído esse significado para seu trabalho?
16. Como você mantém sua vitalidade e energia para o trabalho?
17. De que forma você busca legitimar sua competência profissional no ambiente de trabalho? Que estratégias você desenvolveu para estabelecer e manter essa legitimidade profissional?
18. Você já experimentou momentos de crise em relação à sua identidade profissional? Como lidou com isso? Quais fatores você acredita que mais contribuíram para essas crises? Como você superou esses momentos?
19. De que forma você lida com situações em que se sente profissionalmente desvalorizado(a)?
20. Como você tem transformado os desafios profissionais em aprendizados?
21. Que conselhos você daria para outros profissionais 50+ sobre como lidar com desafios identitários no trabalho?
22. Gostaria de relatar mais alguma coisa?

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados seguiu os princípios metodológicos da *Grounded Theory*, utilizando-se do método de comparação constante. O processo foi conduzido de maneira iterativa, acompanhando a progressão da coleta de dados (Glaser & Strauss, 1967). A primeira etapa, codificação aberta, consistiu na fragmentação dos relatos dos participantes em unidades menores de significado, gerando códigos de primeira ordem baseados diretamente na linguagem dos entrevistados. Os códigos iniciais foram formulados utilizando verbos no gerúndio, permitindo captar ações e processos contínuos expressos pelos participantes (Charmaz, 2014). Esse procedimento favoreceu uma abordagem mais dinâmica e interpretativa da experiência dos profissionais 50+, refletindo como suas experiências e identidades estão em constante construção e negociação no ambiente de trabalho.

Em seguida, foi realizada a codificação axial, que consistiu na agregação dos códigos de primeira ordem em categorias mais abrangentes, estabelecendo conexões entre diferentes aspectos da experiência dos profissionais 50+. Esse nível de análise permitiu identificar relações entre os fenômenos estudados, estruturando um quadro conceitual mais integrado. Por fim, na etapa de codificação seletiva, os códigos e categorias foram organizados em torno de dimensões centrais, que estruturaram a teoria emergente e sintetizam os achados da pesquisa. Essa última fase garantiu a identificação dos elementos mais relevantes do estudo, permitindo a formulação do modelo teórico resultante.

O processo de codificação foi realizado de forma sistemática, utilizando-se o software Excel para organização e análise dos dados. A codificação gerou 16 códigos de primeira ordem, que foram progressivamente refinados e agrupados em 5 códigos de segunda ordem. Estes, por sua vez, foram organizados em 3 dimensões agregadas

que fundamentaram o modelo teórico desenvolvido. A saturação teórica foi atingida ao longo do terceiro ciclo de entrevistas, momento em que os relatos começaram a apresentar padrões recorrentes, sem a introdução de novas categorias analíticas significativas. Durante esse estágio, a análise revelou uma ampliação progressiva dos códigos de primeira ordem, à medida que novas perspectivas sobre os desafios e estratégias dos profissionais 50+ eram incorporadas. Entretanto, as falas passaram a confirmar padrões já estabelecidos, sem indicar a necessidade de criação de novos códigos, o que sinalizou a estabilização das categorias emergentes.

Para garantir que a saturação teórica havia sido atingida de forma robusta, foram realizadas cinco entrevistas adicionais, conforme recomendado por Cepellos e Tonelli (2020). O objetivo dessas entrevistas finais foi testar a estabilidade das categorias desenvolvidas e verificar se novas relações conceituais emergiriam a partir dos relatos. A saturação teórica não ocorreu de maneira uniforme para todos os temas. Alguns aspectos atingiram saturação mais rapidamente, enquanto outros exigiram maior refinamento analítico. Um dos primeiros temas a se consolidar foi o desenvolvimento da maturidade adaptativa, que se manifesta na capacidade dos profissionais 50+ de ajustar-se construtivamente às mudanças e desafios profissionais. Os relatos demonstraram que essa habilidade envolve a busca por equilíbrio emocional, a adaptação a novas exigências do mercado e o amadurecimento na forma como lidam com as incertezas da carreira. Esse padrão apareceu consistentemente ao longo das entrevistas e, no terceiro ciclo, não apresentou novas variações conceituais.

Outro aspecto central que atingiu saturação foi a conversão de desafios em oportunidades. Os participantes relataram estratégias para ressignificar experiências adversas e transformá-las em aprendizado e crescimento profissional. Relatos sobre

reinvenção de trajetórias, proatividade na busca por novos conhecimentos e adaptação a mudanças organizacionais emergiram desde o segundo ciclo de entrevistas e, no terceiro, consolidaram-se sem novas contribuições significativas.

Além disso, as experiências interseccionais emergiram como um eixo central ao longo da pesquisa, refletindo a forma como diferentes fatores – como idade, gênero, responsabilidades familiares e contexto profissional – se entrelaçam na construção da identidade dos profissionais 50+. Os relatos evidenciaram que esses elementos não operam isoladamente, mas interagem de maneira dinâmica, moldando desafios e oportunidades no mercado de trabalho. Desde as primeiras entrevistas, os participantes discutiram como essas interseccionalidades influenciam seu posicionamento profissional, sua legitimidade no ambiente organizacional e sua capacidade de adaptação. No terceiro ciclo de entrevistas, esses padrões se consolidaram sem a introdução de novas nuances conceituais, indicando a estabilização dessa categoria.

A ressignificação da assimetria de identidade interna também atingiu saturação teórica nas entrevistas finais, particularmente em relação às barreiras que dificultam esse processo. Os participantes relataram desafios recorrentes, como vivenciar a dissonância identitária profissional, enfrentar conflitos entre aspirações e demandas, experimentar tensões entre diferentes papéis e vivenciar o ofuscamento profissional. Embora esses temas tenham emergido ao longo de toda a pesquisa, no terceiro ciclo de entrevistas, os relatos não apresentaram novas variações conceituais, indicando a estabilização dessa categoria.

Para confirmar que a saturação havia sido atingida de maneira metodologicamente rigorosa, foram considerados três critérios fundamentais, alinhados à literatura sobre saturação teórica em estudos qualitativos (Cepellos &

Tonelli, 2020; Glaser & Strauss, 1967). O primeiro critério foi a repetição de padrões, uma vez que os depoimentos passaram a apresentar informações já identificadas nas análises anteriores, sem novos elementos interpretativos. O segundo foi a estabilização dos códigos de primeira ordem, pois os códigos gerados nas últimas entrevistas não exigiram subdivisões ou reformulações, indicando que a categorização do fenômeno estava consolidada. Por fim, considerou-se a convergência dos relatos, visto que as narrativas dos participantes reforçaram os achados anteriores sem acréscimos conceituais relevantes, assegurando a consistência das categorias emergentes.

A presença desses elementos confirma que o conjunto de sujeitos utilizado foi suficiente para capturar a diversidade de experiências dos profissionais 50+, garantindo rigor metodológico e credibilidade aos achados da pesquisa. Dessa forma, a análise qualitativa conduzida permitiu um entendimento aprofundado do fenômeno investigado, assegurando que as interpretações teóricas e empíricas fossem fundamentadas em um conjunto de dados robusto e representativo.

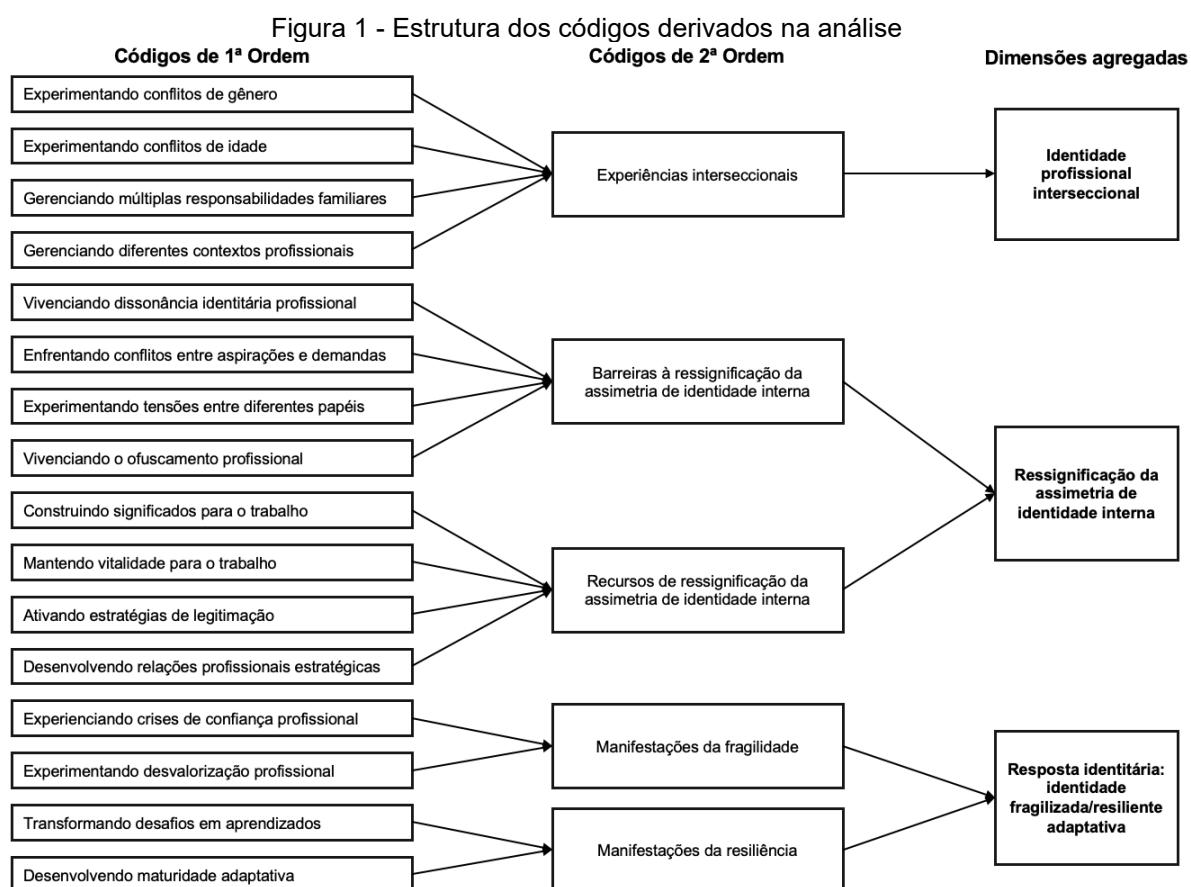
Adicionalmente, foram adotadas estratégias para controle de viés e garantia de credibilidade dos achados. Em primeiro lugar, o estudo seguiu o princípio da triangulação de dados, que envolveu a comparação constante entre entrevistas, observações e conceitos sensibilizadores, garantindo que as interpretações emergentes fossem fundamentadas de maneira robusta. Além disso, o processo de codificação foi conduzido de forma iterativa e recursiva, permitindo que os códigos fossem revisados e refinados ao longo dos três ciclos de entrevistas, reduzindo a possibilidade de interpretações enviesadas por expectativas prévias do pesquisador.

Outro aspecto relevante foi a validação dos achados junto aos participantes, uma etapa essencial para garantir a consistência das interpretações. Após a

identificação das principais categorias analíticas, um conjunto de participantes foi consultado para revisar os resultados e fornecer feedback sobre a aderência das interpretações às suas experiências. Esse procedimento permitiu ajustes finos na categorização final e assegurou que os achados refletissem com fidelidade as percepções dos entrevistados.

Essas estratégias contribuíram para aumentar a confiabilidade e validade da pesquisa, assegurando que as interpretações e inferências feitas a partir dos dados constitua um processo analítico rigoroso e reflexivo.

A Figura 1 apresenta a estrutura final dos códigos derivados da análise, ilustrando o processo de abstração teórica realizado.



Fonte: Elaborado pelo autor

A estrutura final de códigos evidencia como diferentes elementos identitários se entrelaçam na experiência dos profissionais 50+, revelando tanto os desafios enfrentados quanto os recursos mobilizados para lidar com a assimetria de identidade interna. Particularmente, a estrutura demonstra como experiências interseccionais moldam as possibilidades de ressignificação identitária e as respostas desenvolvidas pelos indivíduos.

A estrutura se organiza em três dimensões agregadas principais. Primeiro, identidade profissional interseccional emerge de um conjunto de experiências que se interseccionam na vivência dos profissionais 50+, manifestando-se através de quatro códigos de primeira ordem: experimentando conflitos de gênero, experimentando conflitos de idade, gerenciando múltiplas responsabilidades familiares e gerenciando diferentes contextos profissionais.

Segundo, a ressignificação da assimetria de identidade interna se desdobra em dois códigos de segunda ordem – barreiras e recursos à ressignificação – cada um com quatro códigos de primeira ordem. As barreiras incluem os códigos vivenciando a dissonância identitária profissional, enfrentando conflitos entre aspirações e demandas, experimentando tensões entre diferentes papéis e vivenciando o ofuscamento profissional. Os recursos abrangem os códigos construindo significados para o trabalho, ativando estratégias de legitimação e desenvolvendo relações profissionais estratégicas.

A dimensão final, resposta identitária revela duas manifestações contrastantes – fragilidade e resiliência – cada uma com dois códigos de primeira ordem. As manifestações de fragilidade emergem através dos códigos experienciando crise de confiança profissional e experimentando desvalorização profissional. Já as

manifestações de resiliência se evidenciam em transformando desafios em aprendizados e desenvolvendo maturidade adaptativa.

## 4 RESULTADOS

O modelo teórico resultante emergiu por meio de um processo sistemático de comparação constante entre dados empíricos e conceitos teóricos emergentes. As relações entre as categorias foram estabelecidas através de um processo iterativo de análise, buscando identificar os mecanismos subjacentes que explicam como os profissionais 50+ lidam com a assimetria de identidade interna. O Quadro 2 a seguir apresenta as dimensões e suas definições conceituais.

Quadro 2 - Definição conceitual das dimensões agregadas

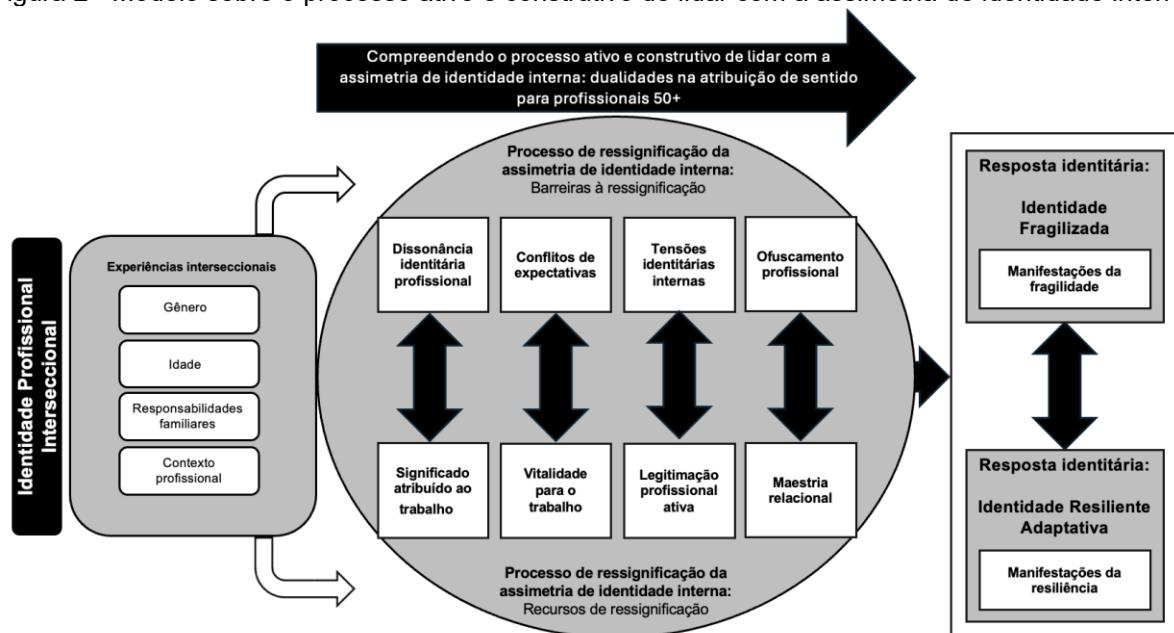
Dimensão agregada	Definição no contexto do presente estudo
Identidade profissional interseccional	Configura-se como um construto multidimensional que captura como diferentes elementos identitários (gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional) se interseccionam e interagem dinamicamente na experiência profissional. Esta dimensão transcende a mera sobreposição de categorias identitárias, representando um sistema complexo onde cada elemento modifica e é modificado pelos demais, criando experiências únicas que condicionam a percepção quanto a resposta à assimetria de identidade interna. Opera através de mecanismos de amplificação e atenuação mútua, onde a intersecção entre diferentes aspectos identitários pode tanto intensificar desafios quanto potencializar recursos de ressignificação para os profissionais 50+.
Ressignificação da assimetria de identidade interna	Constitui um processo dialético e iterativo através do qual profissionais 50+ativamente interpretam, negociam e reconstruem o desalinhamento entre sua autopercepção profissional e as percepções externas. Este processo é caracterizado pela interação contínua entre barreiras (elementos que desafiam a construção de uma identidade profissional positiva) e recursos (mecanismos ativamente mobilizados para superar estes desafios). Opera através de ciclos de interpretação-ação-reinterpretação, onde cada ciclo pode tanto reforçar padrões existentes quanto catalisar mudanças na forma como os profissionais 50+compreende e responde à assimetria de identidade interna.
Resposta identitária	Representa o resultado emergente da interação dinâmica entre experiências interseccionais e processos de ressignificação, manifestando-se através de configurações identitárias específicas que podem variar ao longo de um continuum entre fragilização e resiliência adaptativa. Estas configurações não são estados finais, mas arranjos temporários que refletem o balanço atual entre desafios enfrentados e recursos finalizados. A natureza dinâmica desta dimensão sugere que mesmo experiências de fragilização podem, sob condições adequadas, contribuir para o desenvolvimento de respostas mais resilientes.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1 VISÃO GERAL DO MODELO

O modelo teórico desenvolvido neste estudo revela como profissionais 50+ lidam com os desafios da assimetria de identidade interna através de um processo ativo e construtivo. Corroborando com Meister et al. (2014), que demonstram a natureza dinâmica da assimetria de identidade interna através de processos de avaliação cognitivas e estratégias de enfrentamento, o modelo expande este entendimento ao revelar como estas dinâmicas se manifestam especificamente no contexto de profissionais 50+. Adicionalmente, o valor da contribuição do presente modelo está em mostrar como este processo dinâmico opera especificamente no contexto de profissionais 50+, revelando mecanismos particulares de como a idade interage com outros aspectos identitários no processo de ressignificação. A Figura 2 apresenta o modelo teórico desenvolvido, ilustrando as relações entre as principais categorias identificadas.

Figura 2 - Modelo sobre o processo ativo e construtivo de lidar com a assimetria de identidade interna



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: Manifestações da fragilidade = crise identidade + desvalorização profissional; Manifestações da resiliência = aprendizado transformador + maturidade adaptativa.

No centro do modelo, encontra-se o processo de ressignificação da assimetria de identidade interna, representado por um círculo que contém tanto barreiras quanto recursos. Esta representação circular dialoga com a perspectiva de Meister et al. (2014) sobre como indivíduos ativamente gerenciam suas assimetrias identitárias, mas acrescenta uma compreensão específica sobre como este processo opera na intersecção com questões etárias. Além disso, essa representação circular não é arbitrária, ela simboliza a natureza contínua e iterativa do processo de ressignificação, onde barreiras e recursos interagem constantemente. As setas bidirecionais entre estes elementos ilustram como a relação entre barreiras e recursos não é linear, mas dialética: enquanto barreiras podem estimular o desenvolvimento de novos recursos, recursos efetivos podem prevenir o surgimento de novas barreiras.

O modelo é fundamentalmente condicionado pelas experiências interseccionais, representadas no lado esquerdo. Estas experiências não apenas influenciam como os profissionais 50+ percebem e são percebidos no trabalho, mas também moldam quais barreiras serão mais evidentes e quais recursos estarão mais acessíveis. Por exemplo, a intersecção entre gênero e idade pode intensificar certas barreiras, como sugere a literatura recente (Ryan & Gatrell, 2024), mas também pode facilitar o desenvolvimento de recursos específicos de ressignificação.

O processo central de ressignificação opera através de um mecanismo de “tensão” entre barreiras e recursos. Quando um profissional encontra uma barreira (como dissonância identitária), isto pode estimular a mobilização de recursos específicos (como construção de significados). Esta dinâmica é consistente com estudos recentes sobre como indivíduos respondem ativamente a ameaças identitárias (Batool et al., 2024; Felix et al., 2023; Hennekam et al., 2021).

A natureza ativa e construtiva do modelo manifesta-se principalmente na forma como os profissionais 50+ interagem com seu ambiente profissional. O modelo sugere que estas interações não são meramente reativas, mas envolvem um processo contínuo de interpretação e ação. Por exemplo, quando confrontados com estereótipos etários, os profissionais podem escolherativamente quais aspectos de sua experiência enfatizar e como apresentá-los.

As setas no modelo indicam não apenas a direção, mas também intensidade de influência. Por exemplo, a seta que liga experiências interseccionais ao processo de ressignificação é mais larga, sugerindo um impacto destas experiências no processo como um todo. Esta representação visual captura o que estudos anteriores têm sugerido sobre a centralidade de experiências na construção identitária (Anderson et al., 2022; Fernando et al., 2020; Manzi et al., 2019; Ramarajan, 2014).

Os resultados demonstram que as experiências interseccionais moldam tanto os desafios enfrentados quanto os recursos mobilizados para ressignificação da assimetria de identidade interna, culminando em diferentes respostas identitárias. O modelo teórico desenvolvido ilustra as principais dimensões deste processo e suas inter-relações, que serão detalhadas nas seções seguintes.

#### 4.2 ENTENDENDO AS EXPERIÊNCIAS INTERSECCIONAIS: GÊNERO, IDADE, RESPONSABILIDADES FAMILIARES E CONTEXTO PROFISSIONAL

As experiências interseccionais emergiram como fundamentais para compreender como profissionais 50+ vivenciam e respondem à assimetria de identidade interna. A análise, revelou que gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional não operam isoladamente, mas interagem criando experiências únicas que moldam a forma como estes profissionais se veem e são vistos no trabalho.

Esta perspectiva se alinha com a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986), que fundamenta como indivíduos constroem sua identidade através do pertencimento a grupos sociais. No contexto organizacional, Ashforth e Mael (1989) expandem este entendimento ao demonstrar como a identificação social opera especificamente no ambiente de trabalho.

Esta dimensão é evidenciada na fala de uma entrevistada: “Eu comecei a trabalhar aos 13 anos [...] Como mulher, eu tinha que ajudar minha família, tinha minha avó com problema de saúde, meu irmão com deficiência intelectual [...] E sempre equilibrando com as demandas da casa e do trabalho (E01, 51 anos)”. Esta narrativa ilustra como diferentes aspectos identitários se entrelaçam na experiência profissional.

A interseccionalidade também se manifesta no desafio de equilibrar diferentes papéis: “Eu sou um profissional, mas também sou pai, tenho filho estudando fora [...] Tem uma filha que vai ser médica. Então penso que o trabalho, ele começa aos poucos, ele vai se desenvolvendo (E02, 55 anos)”.

O contexto profissional emerge como elemento importante: “Eu já fiz muitas coisas. Eu já trabalhei em empresa aérea, eu já trabalhei em empresa de ônibus, eu já trabalhei em imobiliária [...] então tudo na minha vida eu já fiz um pouco (E08, 59 anos)”, demonstrando como a diversidade de experiências profissionais influencia a construção identitária.

Estas perspectivas, dialogam com estudos anteriores sobre interseccionalidade no ambiente organizacional (Manzi et al., 2019; Ramarajan, 2014) que destacam como diferentes aspectos identitários se entrelaçam para criar experiências únicas. No entanto, enquanto estas pesquisas tendem a focar em categorias sociais amplas, o presente estudo revela como a interseccionalidade se manifesta especificamente no

contexto dos profissionais 50+, onde a idade interage dinamicamente com outras dimensões identitárias.

A análise expande esta discussão ao demonstrar como estas intersecções não são meramente aditivas, mas transformativas. Por exemplo, a interação entre gênero e idade pode criar tanto vulnerabilidades únicas quanto recursos específicos de adaptação, como evidenciado em estudos recentes (Manzi et al., 2019; Ryan & Gatrell, 2024). Esta dinâmica é particularmente relevante para compreender como profissionais 50+ navegam múltiplas demandas identitárias simultaneamente. Como observado por Dutton et al. (2010), a construção de uma identidade positiva no trabalho pode seguir diferentes caminhos, dependendo de como os indivíduos mobilizam recursos sociais e pessoais.

O modelo proposto avança esse entendimento ao revelar como estas experiências interseccionais não apenas condicionam os desafios enfrentados, mas também moldam ativamente os recursos disponíveis para ressignificação. Corroborando com estudos anteriores que exploram como indivíduos reconfiguram suas identidades profissionais em respostas a desafios (Pratt, 2000; Ramarajan, 2014; Ryan & Gatrell, 2024). Esta perspectiva representa um avanço sobre abordagens que tratam dimensões identitárias como categorias estanques, sugerindo um modelo dinâmico onde cada elemento modifica e é modificado pelos demais.

Esta compreensão é especialmente relevante para profissionais 50+ que frequentemente precisam negociar múltiplas identidades em um contexto organizacional que pode não reconhecer adequadamente a complexidade de suas experiências. Por exemplo, enquanto a experiência acumulada pode ser valorizada em certos contextos, estereótipos etários podem simultaneamente criar barreiras em outros aspectos da vida profissional. Esta complexa teia de interações identitárias tem

implicações diretas para como estes profissionais experimentam e respondem à assimetria de identidade interna. A interseccionalidade das experiências não apenas modula a natureza dos desafios enfrentados, mas também influencia significativamente quais recursos estão disponíveis para sua ressignificação.

Na Tabela 2, apresenta-se evidências das experiências interseccionais no contexto profissionais 50+.

Tabela 2 – Evidências das experiências interseccionais no contexto dos profissionais 50+

Definição conceitual resumida e identificação no modelo	Alguns trechos de entrevistas
<p><b>Experiências interseccionais</b></p> <p>Experimentando conflitos de gênero</p> <p>Conceito resumido: vivência de tensões e desafios específicos relacionados ao gênero no contexto profissional</p> <p>Identificação no modelo: “Gênero”</p>	<p>"Era a vaga do meu gestor... E eu participei e foram 360 candidatos, entre engenheiros. Assim, desses 360, vamos dizer 350 eram homens e 10 mulheres. E eu fui contratada" (E04, 59 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> demonstra como o gênero opera como um fator estruturante, pois o mercado era majoritariamente masculino, mas ela conseguiu se destacar e romper essa barreira</p> <p>"Há ainda uma diferença no tratamento quando você é mulher e quando você é homem, né? Então, assim, quando você faz as coisas, existe uma crença limitadora em relação ao que a mulher é capaz de fazer. Teve uma vez que uma pessoa chegou e questionou, mesmo onde eu estou trabalhando hoje: Ah, mas você é graduada para estar aqui? Mas você é uma mulher. E daí? Qual que é a diferença? Existe isso, sim. Hoje, ainda. Aí as pessoas falam que a gente não é capaz. É possível, sim!" (E06, 53 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> representa o confronto entre normas de gênero e as expectativas sobre a divisão tradicional de papéis (exemplo: obrigação de priorizar a casa e a família em detrimento da carreira)</p> <p>"Olha, na minha área não é muito difícil, porque já é uma área feminina. Mas eu já tive algumas dificuldades por ser mulher em algumas empresas, principalmente numa que eu trabalhei em (...), eu tinha essa dificuldade. De ser mulher, não conseguir atingir o que eu queria pelo fato de ser uma empresa masculina" (E08, 59 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> ilustra o impacto das normas e estereótipos de gênero sobre as oportunidades profissionais da entrevistada. Em determinado contexto organizacional, o fato de ser mulher representou uma barreira, reforçando a estruturação de gênero no ambiente de trabalho.</p> <p>"Eu acho que nós ainda, enquanto gênero feminino, mulher, nós sofremos muito preconceito, muita discriminação, muita falta de reconhecimento, muita falta de respeito mesmo, pelo que a gente sabe, pelo que a gente conhece, e até desrespeito quando a gente quer desenvolver alguma coisa, ou quer fazer alguma coisa, ou quando emitimos uma opinião sobre alguma situação ou outra." (E17, 59 anos)</p>

	<p><u>Justificativa:</u> ilustra o confronto entre expectativas de gênero e a prática profissional, destacando a discriminação e a falta de reconhecimento que mulheres enfrentam no ambiente de trabalho.</p>
Experimentando conflitos de idade	<p>"Com 51 anos, várias coisas vão mudando, aí você vai se adaptando (...) você fica um pouquinho mais lento, mas você consegue fazer". (E01, 51 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> reflexões sobre limitações físicas e mudanças com a idade.</p> <p>"Quando eu falei para as pessoas que eu ia fazer uma faculdade, minha primeira faculdade aos 40 anos, as pessoas... Você está louca, você não vai dar conta, isso é impossível [...] As pessoas acham que você está com 60 a mais tem muitas coisas que você não é capaz. Você não é capaz de aprender o novo, você não é capaz de fazer muitas coisas" (E06, 53 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> representa o conflito entre o desejo de qualificação e o estereótipo de que o aprendizado e a formação acadêmica são inviáveis em idades mais avançadas e evidencia como os estereótipos etários restringem as percepções sobre a capacidade de adaptação e aprendizado contínuo de profissionais mais velhos.</p>
Conceito resumido: experiências de desafios e preconceitos relacionados à idade no ambiente de trabalho	<p>"E para mim eu entrei em parafuso, literalmente. Porque eu não tinha um plano B. E eu não conseguia imaginar o que... A visão que eu tinha de aposentadoria era uma visão de alguém que se aposentava, olhando meus pais, olhando os outros. Aposentava, vivia mais 4, 5 anos e acabava morrendo." (E11, 76 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> ilustra a tensão entre a valorização da experiência acumulada e as expectativas organizacionais de aposentadoria, evidenciando um conflito etário interno e estrutural.</p>
Identificação no modelo: "Idade"	<p>"É, a gente fica mais quieto, né? Eu era mais agitado, gostava de fazer muita coisa, de viajar, agora não, eu gosto de estar mais calmo, mais quieto. [...] Você sente um pouquinho do peso. Igual, a gente vai numa festa, já fica até 2, 3 da manhã. Agora você vai chegando à meia-noite e já quer ir embora." (E20, 62 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> esse trecho reflete uma mudança na identidade profissional e pessoal ao longo do tempo, sugerindo um processo de adaptação às expectativas relacionadas ao envelhecimento. Além disso, há um reconhecimento tácito das mudanças associadas à idade, indicando uma adaptação comportamental em resposta a novas demandas físicas e sociais.</p>
Gerenciando múltiplas responsabilidades familiares	<p>"Eu fiz meu curso técnico em enfermagem, não para trabalhar na área, mas para cuidar do meu esposo, que tem problema de saúde" (E03, 62 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> a decisão de fazer um curso técnico não foi impulsionada apenas por aspirações profissionais, mas também por necessidades familiares. Esse trecho ilustra como as responsabilidades familiares podem influenciar escolhas de carreira</p>
Conceito resumido: processo de equilibrar demandas familiares com responsabilidades profissionais	<p>"Às vezes é difícil até levantar-se da cama. Mas assim, é uma coisa que eu levanto da cama todos os dias e penso nas batalhas que eu tenho, penso nos meus filhos, sabe, penso que eu quero um futuro melhor, eu quero uma coisa melhor, eu pretendo me aposentar um dia e quando eu me aposentar, realmente me aposentar, eu quero ter todos os meus pontos, todas as minhas pontas com nó, eu não quero deixar nenhuma ponta solta." (E08, 59 anos)</p>
Identificação no modelo: "Responsabilidades familiares"	

	<p><u>Justificativa:</u> revela como sua motivação profissional está diretamente ligada à sua família, reforçando a ideia de que as responsabilidades familiares não apenas influenciam sua carga de trabalho, mas moldam seus objetivos e estratégias de longo prazo.</p> <p>"Mas é claro que às vezes você tem uma demanda que te deixa muito triste, mas eu acho que o que mais me afetou no trabalho foi quando meu filho nasceu. Porque aí você tem uma... Você tem outra responsabilidade, é uma pessoa que depende de você, meu filho pequeno. Quando meu filho tinha 3 anos de idade eu me separei do pai dele. Então assim, foi uma fase muito difícil." (E14, 52 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> ilustra o impacto da maternidade nas demandas profissionais</p> <p>"...hoje, existem possibilidades, existem oportunidades, mas que muitas vezes, pela questão familiar, eu não tenho a menor condição de abraçar. Então. Existe? Existe, mas eu tenho uma questão familiar que hoje tem um peso. Na situação que eu estou, eu tenho um peso e eu tenho uma responsabilidade em que muitas coisas eu deixo em segundo plano e, para mim, em primeiro plano, está a família." (E26, 50 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> negocia continuamente entre seus papéis profissional e familiar, ajustando escolhas de carreira e estratégias de tempo em função das responsabilidades familiares.</p>
<p>Gerenciando diferentes contextos profissionais</p> <p>Conceito resumido: capacidade de navegar e adaptar-se a diversos ambientes e demandas profissionais</p> <p>Identificação no modelo: "Contexto profissional"</p>	<p>"Eu sempre tive um pé dentro da educação, mas eu não trabalhei o tempo todo na educação (...) No entanto, nessas idas e vindas da educação, eu trabalhei muito na área comercial de banco. Eu trabalhei por 18 anos em três instituições grandes, sempre na área comercial como gerente de relacionamentos" (E04, 59 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> demonstra a trajetória diversificada, navegando entre diferentes setores (educação e área comercial), desenvolvendo competências adaptativas para manter sua identidade profissional.</p> <p>"Eu fiz transição de carreira, saí da área da saúde, fui para o mercado atacadista [...] Aí eu tive que aprender tudo de novo. Sobre legislação, sobre comportamento, sobre estoque e outras coisas. Aí, quando eu estava lá, eu fui convidada para ir para a escola de dança" (E06, 53 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> ilustra o processo de adaptação a diferentes contextos organizacionais, transitando entre áreas distintas (saúde, varejo e arte), e o desenvolvimento de novas competências em resposta a essas mudanças.</p> <p>"Foram praticamente 16 anos assumindo até chegar ao mínimo de gerência dentro da área de TI, passando por programador, analista, gestor. Aí tive um convite interno dentro do banco para assumir um processo de planejamento estratégico do banco. Acabei virando chefe do departamento de planejamento estratégico, fiquei por mais aproximadamente três anos e meio, quase quatro anos nesse departamento, depois fui para a área de produtos do banco, que é uma outra área, fiquei mais alguns anos lá e nos últimos cinco anos eu atuei na área de marketing." (E11, 76 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> evidencia a capacidade de transitar entre diferentes contextos organizacionais, acumulando experiência em TI, planejamento estratégico, produtos e marketing, mantendo coerência profissional mesmo em funções distintas.</p>

		<p>"Bom, eu sou jornalista e hoje eu trabalho, na verdade, como freelancer. Eu não tenho carteira assinada, eu trabalho em dois empregos, um pela manhã e um pela tarde, em duas agências de assessoria de imprensa, que prestam assessoria de imprensa para o setor corporativo. Uma voltada para o agronegócio e a outra geral." (E12, 55 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> ilustra a habilidade de transitar entre diferentes contextos profissionais, conciliando demandas de dois ambientes distintos sem perder sua identidade profissional.</p>
--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, é através da intersecção destas diferentes dimensões – gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional – que se configuram as experiências identitárias dos profissionais 50+. Estas experiências interseccionais, por sua vez, fornecem o substrato sobre o qual se desenvolverão os processos de ressignificação, que serão discutidos na próxima seção.

#### 4.3 PROCESSO DE RESSIGNIFICAÇÃO DA ASSIMETRIA DE IDENTIDADE INTERNA: BARREIRAS E RECURSOS DE RESSIGNIFICAÇÃO

O processo de ressignificação emerge como núcleo dinâmico do modelo, onde barreiras e recursos interagem continuamente para moldar a identidade profissional. Este processo opera através de um mecanismo, onde, barreiras à ressignificação (dissonância identitária profissional, conflitos entre aspirações e demandas, tensões entre diferentes papéis e ofuscamento profissional) desafiam a identidade profissional existente; e os recursos à ressignificação (construção de significados para o trabalho, manutenção da vitalidade, ativação de estratégias de legitimação e desenvolvimento de relações profissionais estratégicas) são mobilizados para responder a estes desafios.

A interação entre estes ciclos não é meramente sequencial, mas simultânea e recursiva. Por exemplo, quando um profissional 50+ enfrenta dissonância identitária, pode simultaneamente ativar estratégias de legitimação que, por sua vez, podem prevenir futuras experiências de dissonância. Esta dinâmica vai além do que Meister

et al. (2014) descrevem como resposta à assimetria, sugerindo um processo mais complexo de co-construção entre desafios e respostas.

O caráter interativo deste processo se manifesta através das múltiplas formas como barreiras e recursos se entrelaçam na experiência cotidiana dos profissionais 50+. As barreiras manifestam-se através de seus quatro elementos principais e desafiam a construção de uma identidade profissional positiva, enquanto os recursos emergem como elementosativamente mobilizados para superar estas barreiras. Petriglieri (2011) argumenta que ameaças à identidade podem desencadear tanto respostas defensivas quanto construtivas, o que se alinha com os achados da pesquisa sobre a natureza dual do processo de ressignificação da assimetria de identidade interna.

As barreiras manifestam-se através de quatro elementos principais que desafiam a construção de uma identidade profissional positiva. A dissonância identitária profissional emerge quando há um conflito interno gerado pelo desalinhamento entre autopercepção do profissional e as percepções externas, afetando sua segurança identitária e motivação. Os conflitos entre aspirações e demandas são caracterizados por tensões entre valores pessoais e demandas organizacionais, forçando escolhas que podem gerar frustrações e questionamentos sobre adequação profissional. Já as tensões entre diferentes papéis, reflete a dificuldade de conciliar papéis conflitantes, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, resultando em desafios identitários e necessidade de redefinição de prioridades. Por fim, o ofuscamento profissional representa a experiência de invisibilidade organizacional, na qual competências e contribuições do profissional são subestimadas, afetando sua motivação, autoestima e percepção de pertencimento.

Em contrapartida, os recursos de ressignificação emergem como elementos para superar estas barreiras. A construção de significados para o trabalho representa um processo ativo de criar narrativas que conferem sentido e propósito à experiência profissional, integrando valores pessoais, experiências acumuladas e demandas contextuais. Ibarra e Barbulescu (2010) destacam como as narrativas identitárias são fundamentais para a adaptação em transições profissionais, corroborando com os achados sobre o papel da construção de significados no processo de ressignificação. A manutenção da vitalidade significa um sistema dinâmico de práticas que sustentam o engajamento e energia profissional, combinando recursos pessoais e suportes contextuais para preservar e renovar o vigor no trabalho. Já as estratégias de legitimação, reflete uma mobilização de práticas e comportamentos para validar competências e transformar percepções externas, combinando recursos pessoais e relacionais. Por fim, o desenvolvimento de relações profissionais estratégicas representa um processo dinâmico de construir e cultivar redes de relacionamento que validam a identidade profissional e potencializam o desenvolvimento no trabalho.

Esta dinâmica dialoga com estudos anteriores sobre ressignificação identitária (Peters et al., 2019; Ramarajan, 2014) que destacam como indivíduos gerenciam ameaças à sua identidade por meio da reconfiguração de múltiplos aspectos identitários. No entanto, enquanto estas pesquisas frequentemente focam em repostas individuais a eventos específicos, o presente estudo revela um processo mais complexo e contínuo de negociação identitária no contexto do envelhecimento profissional. Essa perspectiva é reforçada por estudos sobre narrativa da identidade profissional (Pratt, 2000; Ramarajan, 2014) que demonstram como a identidade é constantemente renegociada em resposta a desafios organizacionais.

Esta compreensão é particularmente relevante para profissionais 50+ que frequentemente precisam lidar com múltiplos desafios identitários simultaneamente. Esta perspectiva corrobora com os estudos de Kulkarni (2020) e Obodaru (2017) que evidenciam como a gestão estratégica de fronteiras identitárias pode servir como mecanismo de proteção e adaptação, especialmente em contextos em que existem preconceitos etários. O modelo sugere que a eficácia do processo de ressignificação não depende apenas das disponibilidades de recursos, mas da capacidade de mobilizá-los estrategicamente em repostas às barreiras específicas encontradas no contexto do envelhecimento profissional. Além disso, alinha-se com os estudos de Hennekam et al. (2021) que discutem como indivíduos podem desenvolver respostas resilientes a ameaças identitárias, reforçando a noção de que profissionais 50+ não são passivos diante da assimetria de identidade interna, mas podem mobilizar recursos para ressignificá-la.

Na Tabela 3, apresenta-se evidências do processo de ressignificação da assimetria de identidade interna: barreiras e recursos de ressignificação.

Tabela 3 – Evidências do processo de ressignificação da assimetria de identidade interna

Processo de ressignificação com definição conceitual resumida e identificação no	Alguns trechos de entrevistas
Barreiras à ressignificação Vivenciando dissonância identitária profissional Conceito resumido: experiência de desalinhamento entre a autopercepção e como os outros veem o profissional Identificação no modelo: "Dissonância identitária profissional"	"Teve pessoas assim, que achou que eu não daria conta... teve uma pessoa que chegou na minha frente e disse, não quero trabalhar com você e não vou me dar bem com você" (E01, 51 anos) <u>Justificativa:</u> situação explícita de conflito pela percepção externa equivocada  "Os contadores já são meus desafetos. Da galera toda aqui, de uma cidade que tem um milhão de habitantes, eu devo ter parceria com um ou dois escritórios. O resto são meus inimigos. E aonde eles estão, eu combato. Com um bom combate. Eles não gostam de mim e eu não gosto deles. Porque eu peguei muito problema lá atrás e eu tive que agir profissionalmente. Só que isso cria uma cicatriz. Cria uma cicatriz de relacionamento." (E09, 60 anos) <u>Justificativa:</u> esse trecho ilustra claramente a dissonância identitária, pois há um contraste entre a autopercepção do entrevistado como profissional íntegro e a visão que outros profissionais da área têm dele. A tensão entre essas narrativas

	<p>reflete um desalinhamento que pode gerar desconforto, mas também impulsionar a reafirmação da própria identidade.</p> <p>"Eu sempre tive uma liderança muito próxima. Eu sempre tive uma liderança muito voltada para pessoas, muito humanizada. E eu percebi ao longo dessa minha carreira que isso não me fez muito bem. [...] Na liderança, nessa jornada que a gente tem, na maioria das vezes, quando você leva só para esse lado, você é mal interpretado e as pessoas acabam tentando te sabotar de certa forma, tirar proveito daquilo. E eu vi que se eu tivesse sido um pouco mais enérgico, um pouco mais líder, um pouco mais profissional, um pouco mais severo, eu teria tido um pouco mais de êxito, eu acredito." (E13, 55 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> a autopercepção de um líder humanizado entra em conflito com as percepções externas, levando a uma reavaliação de sua abordagem.</p>
<p>Enfrentando conflitos entre aspirações e demandas</p> <p>Conceito resumido: dificuldade em conciliar diferentes expectativas e responsabilidades profissionais</p> <p>Identificação no modelo: "Conflitos de expectativas"</p>	<p>"E agora querem me mudar de setor. Não há um motivo aparente. É o poder pelo poder. E quando você é submisso ao poder pelo poder, você perde a motivação." (E02, 55 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> expressa o choque entre aspirações profissionais e as mudanças organizacionais impostas sem justificativa clara.</p> <p>"O mercado tem um certo etarismo ainda. Alguns setores aí, eles prezam muito por isso. Eles querem pessoas mais novas, mesmo que não tenham conhecimento suficiente" (E07, 54 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> materializa a tensão vivida entre identidade desejada e realidade percebida no mercado de trabalho.</p> <p>"Eu entendo que eu estou entrando numa fase agora, eu estou experimentando uma fase em que, de fato, você vai ser obrigado a sair do operacional e ir para um ambiente mais tático, estratégico. E aí é o somatório da sua experiência que colabora positivamente na relação com essas pessoas." (E09, 60 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> esse trecho reflete um dos principais dilemas dos profissionais mais velhos: a transição do trabalho operacional para um papel mais estratégico. Ele sugere que a experiência acumulada pode ser um diferencial, mas ao mesmo tempo indica que essa transição não é opcional, mas sim uma necessidade imposta pelo mercado.</p>
<p>Experimentando tensões entre diferentes papéis</p> <p>Conceito resumido: dificuldade em conciliar diferentes expectativas e responsabilidades profissionais</p> <p>Identificação no modelo: "Tensões identitárias internas"</p>	<p>"Assim, eu, na minha vida profissional, por exemplo, eu tenho muito orgulho do que eu já sou hoje. Porque foi eu que conquistei cada espaço. Meu espaço foi conquistado sem nenhuma carteirada. Eu conquistei cada espaço que eu tenho hoje. Foi conquistado mesmo. Eu falo que eu sou uma fênix que todos os dias eu me levanto das cinzas. E a gente mata um leão por dia. Não só mata, eu mato, frito, e lavo a louça." (E08, 59 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> expressa claramente a multiplicidade de papéis que desempenha, tanto na esfera profissional quanto na vida pessoal. A menção à sobrecarga e à necessidade de administrar várias funções ao mesmo tempo demonstra as tensões inerentes à conciliação de diferentes papéis.</p> <p>"Assim, eu acho que pra mim, o que mais marcou mesmo foi quando eu assumi a gestão da sala integrada lá na [...] Porque aí mudou, né? Eu tava muito acostumada, tava ali naquela zona de conforto, de atendimento, de auxiliar os colegas, mas na hora que você tem que puxar a responsabilidade para ser o gestor, a coisa fica mais complexa. Eu acho que para mim foi um divisor bem diferente, bem grande." (E16, 54 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> reflete a tensão entre o papel anterior de colaboradora de suporte e o novo papel de gestora, que</p>

		<p>demandou mudanças de postura e responsabilidades. O processo de transição exigiu uma negociação entre valores e comportamentos que antes faziam parte de sua identidade profissional.</p> <p>"Quando mudei de emprego aos 49, 50 anos, vivi uma crise momentânea sobre minhas competências em enfrentar tudo novamente, conhecer novas pessoas, nova cultura e desafios. No início fiquei inseguro, mas logo integrei minhas experiências anteriores às novas demandas, renovando-me profissionalmente." (E22, 58 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> explica uma crise de autoconfiança diante da necessidade de reconstrução de identidade profissional em um novo contexto, refletindo uma tensão interna entre o "eu profissional consolidado" e o "novo eu" exigido pela mudança de ambiente.</p>
	<p>Vivenciando o ofuscamento profissional</p> <p>Conceito resumido: experiência de ter competências e contribuições subestimadas ou ignoradas</p> <p>Identificação no modelo: "Ofuscamento profissional"</p>	<p>"As pessoas acham que você está com 60 a mais tem muitas coisas que você não é capaz. Você não é capaz de aprender o novo, você não é capaz de fazer muitas coisas" (E06, 53 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> relata um julgamento social que associa a idade avançada à incapacidade de aprender ou contribuir, o que caracteriza o cerne do ofuscamento profissional: ser visto como menos competente independentemente da experiência real.</p> <p>"Eu fiquei parado quase sem fazer nada dentro da secretaria. (...) Rapaz, só não chorei porque Deus me deu, me deu, como nome... segurança. Mas fiquei triste com várias coisas que não queriam que eu mostrasse que sabia fazer também." (E10, 73 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> reflete um momento de subutilização de suas competências e experiência, gerando uma sensação de estagnação e ofuscamento. Indica que, em algumas situações, suas habilidades foram ignoradas ou intencionalmente minimizadas, reforçando um processo de invisibilização de sua capacidade profissional.</p> <p>"Quando você está num lugar e aquela posição que você ocupa acaba, da noite para o dia, é um certo ofuscamento, né? De dizer que você... Bom, o seu trabalho não precisa ser mais feito aqui, a sua produção não vai existir mais, então isso não vai fazer falta nenhuma. É uma coisa meio assim, né?" (E15, 52 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> expressa um momento em que o valor do trabalho foi desconsiderado repentinamente, sinalizando que sua presença e entregas passaram a ser tratadas como descartáveis, o que configura o ofuscamento de sua identidade profissional.</p>
Recursos de ressignificação	<p>Construindo significados para o trabalho</p> <p>Conceito resumido: processo de desenvolver sentido e propósito na atividade profissional</p> <p>Identificação no modelo: "Significados atribuído ao trabalho"</p>	<p>"Eu sou extremamente feliz com a minha profissão. É tudo que eu queria" (E05, 70 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> demonstra uma identificação positiva e profunda com sua ocupação, revelando que o trabalho vai além da função técnica e está diretamente relacionado ao seu propósito de vida. "O trabalho para mim é o grande lazer. Minha vida toda eu sempre trabalhei. Comecei a trabalhar com 6, 7 anos de idade. Eu já sabia como ganhar dinheiro honestamente. Como o trabalho era importante para a gente. Nessa questão de se divertir e nessa questão de ter o recurso para você poder se sustentar e a sustentabilidade daquelas coisas básicas para a sua vida. Então, sempre eu estive relacionado com o trabalho." (E18, 68 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> atribui um significado profundo ao trabalho, vendo-o não apenas como uma obrigação, mas como um aspecto central de sua identidade e fonte de realização pessoal.</p>

		<p>"Olha, hoje o meu trabalho tem um significado muito maior do que o quesito financeiro, do que aquilo que eu recebo no final do mês. Ele representa o meu legado, ele representa a minha missão, representa o que eu deixo de positivo na comunidade ao transformar a vida daquele aluno que muitas vezes tem dificuldade até de relacionamento e a partir das aulas, do convívio comigo, eu consigo transformar essa realidade e isso me deixa muito alegre, né? Isso faz com que seja um combustível diário para a minha vida." (E21, 62 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> demonstra a transformação do trabalho em uma missão que vai além do aspecto financeiro.</p>
Mantendo vitalidade para o trabalho  Conceito resumido: capacidade de manter energia e engajamento nas atividades profissionais  Identificação no modelo: "Vitalidade para o trabalho"		<p>"Eu faço uso de suplementações passadas pela minha médica, faço atividade física, mas o principal é, eu tenho uma boa relação com a minha família, tenho uma espiritualidade bastante forte. E quando eu estou no meu trabalho, eu me entrego inteiramente para o meu trabalho." (E19, 53 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> demonstra um conjunto de estratégias integradas – saúde física, apoio familiar e espiritualidade – que contribuem para manter seu engajamento profissional.</p> <p>"A gente começa a selecionar o que a gente pode fazer da melhor forma. Não vou pegar de um trabalho que eu não consigo desempenhar [...] Não faço mais tudo que aparecer pela frente. Melhor fazer menos bem feito, colocar um ponto positivo, referência, do que a não dei conta." (E24, 59 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> seleção e priorização de tarefas para conservar energia.</p> <p>"O tempo vai passando, né? E a energia e a vitalidade faz parte. Com os 50, a gente sabe que a gente não sabe do amanhã, né? Mas o tempo de caminhada é muito mais curto do que o que virá é mais curto do que o que passou. Então, assim, tento seguir ativo, tento seguir e na expectativa de trabalhar o quanto puder, porque eu tenho necessidade com o trabalho, eu não posso me dar o luxo de chegar hoje e dizer, 'ó, não vou mais trabalhar.'" (E26, 50 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> reconhece o avanço da idade, mas afirma um esforço contínuo para preservar sua energia e engajamento profissional, apesar das limitações impostas pelo tempo.</p>
Ativando estratégias de legitimação  Conceito resumido: desenvolvimento de ações para validar e afirmar sua competência profissional.  Identificação no modelo: "Legitimação profissional ativa"		<p>"Com tecnologia, com leitura, com atualização, com treinamentos, eu tenho sede para o conhecimento, então eu só não tenho mais dinheiro para poder investir em conhecimento, mas o que eu posso fazer, eu faço. Ah, outra, e todo ano eu sou obrigado a cumprir 40 pontos no Conselho Federal de Contabilidade relativo à educação continuada. Isso desde 2000. Então, de certa forma, isso está na minha corrente sanguínea. Está no meu DNA. Eu tenho que fazer. Eu sou obrigado." (E09, 60 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> demonstra a mobilização contínua de estratégias formais de legitimação via educação continuada. A imagem do "DNA" e da "obrigação internalizada" revela um compromisso genuíno e internalizado com a manutenção da credibilidade técnica, o que amplia a profundidade analítica.</p> <p>"A melhor forma de legitimar o meu trabalho é mostrando na prática. Eu sempre busco trazer resultados que sejam visíveis." (E21, 62 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> descreve com clareza o repertório de práticas (mostrar na prática e trazer resultados visíveis) que sustentam sua estratégia de credibilidade profissional.</p>

	<p>"Eu procuro estudar sempre as tendências em RH, entender como a tecnologia impacta a gestão de pessoas. Busco mostrar que alinhar minhas experiências com novas situações e tecnologias traz valor real para as empresas, oferecendo soluções úteis e viáveis, específicas para cada contexto organizacional, transformando a percepção que têm sobre minha relevância." (E22, 58 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> utiliza estratégias proativas (estudo constante, atualização tecnológica e soluções contextuais específicas) para legitimar sua posição, validando sua relevância profissional e transformando as percepções dos colegas sobre ele.</p>
<p>Desenvolvendo relações profissionais estratégicas</p> <p>Conceito resumido: construção de redes e relacionamentos que suportam a identidade profissional</p> <p>Identificação no modelo: "Maestria relacional"</p>	<p>"Então, eu tenho várias parcerias com alguns pares de escritórios contábeis aqui em Uberlândia e alguns pares na área de advocacia. Eu tenho um excelente relacionamento com advogados da área tributária, da área societária. Por quê? Porque eles precisam de algo que eles não têm conhecimento, que é a estruturação de informações contábeis, patrimoniais e econômicas, para a resolução do conflito entre as partes nas quais eles estão como advogado das partes." (E09, 60 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> constrói relações estratégicas em setores complementares ao seu, tornando-se uma peça-chave no ecossistema profissional. Ele se posiciona como referência em sua área, fortalecendo sua atuação por meio da interdependência com outros especialistas.</p> <p>"Você tem uma ideia, quando eu retorno, as pessoas me recebem de braços abertos. Todas as empresas. Eu abro a porta (...) do guarda da guarita ao diretor regional, eu entro sem nenhum problema. Portas abertas e eu tenho credibilidade com eles, tenho plena certeza." (E18, 68 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> evidencia a construção de um capital social forte, onde relações previamente cultivadas facilitam a reinserção e o trânsito profissional entre instituições.</p> <p>"Uma experiência significativa recente para mim é ser mentor de jovens talentos. Constantemente os jovens me procuram pedindo orientações sobre como lidar com situações profissionais, e eu fico muito feliz com isso. Aprendi também que gerenciar bem as expectativas das pessoas ao meu redor constrói um espaço importante, onde minha contribuição é valorizada e reconhecida por diferentes públicos." (E22, 58 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> evidencia a função de mentor como uma ferramentaativa de construção de identidade relacional. Ao destacar o reconhecimento de diferentes públicos e a gestão de expectativas, demonstra sofisticação relacional e legitimidade simbólica, fortalecendo a identidade profissional em múltiplas dimensões.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta dinâmica entre barreiras e recursos de ressignificação estabelece as condições sobre as quais se desenvolvem as diferentes respostas identitárias dos profissionais 50+, tema que será explorado na próxima seção.

#### 4.4 DUALIDADES NA ATRIBUIÇÃO DE SENTIDO PARA PROFISSIONAIS 50+: IDENTIDADE FRAGILIZADA E IDENTIDADE RESILIENTE ADAPTATIVA

O modelo propõe que a interação entre experiências interseccionais e o processo de ressignificação pode resultar em dois tipos principais de identidade: fragilizada ou resiliente adaptativa. Diferentemente de abordagens que consideram a identidade como um estado fixo, a presente análise, em consonância com estudos anteriores (Ashforth et al., 2008; Hennekam et al., 2021; Petriglieri, 2011), sugere que essas identidades devem ser compreendidas como configurações temporárias, suscetíveis a alterações conforme mudanças nas circunstâncias e nos recursos disponíveis.

A análise de Grutterink e Meister (2022) explora o desenvolvimento da identidade no ambiente de trabalho e enfatiza como as pessoas ajustam suas percepções sobre si mesmas com base em como acreditam ser vistas pelos outros. Os autores argumentam que a competência identitária se desenvolve ao longo do tempo por meio da exposição e diferentes experiências sociais e da interpretação dessas experiências. No entanto, sua abordagem não detalha especificamente os processos pelos quais essa competência se fortalece, focando mais nas percepções e reações individuais a avaliações externas (Grutterink & Meister, 2022).

A presente análise expande essa discussão ao especificar como experiências sucessivas de enfrentamento de desafios podem fortalecer gradualmente a identidade resiliente adaptativa. Em vez de considerar a resiliência como um traço fixo, à medida que o indivíduo mobiliza e aprimora recursos de enfrentamento. Isso complementa a visão de Grutterink e Meister (2022), fornecendo um panorama mais detalhado dos fatores que contribuem para a adaptação identitária ao longo do tempo. Estudos como o de Ibarra e Barbulescu (2010) demonstram que a identidade profissional pode ser

moldada por processos narrativos, nos quais os indivíduos reformulam suas experiências sobre si mesmos diante de novas realidades.

Além disso, o modelo sugere que mesmas experiências de fragilização podem desempenhar um papel construtivo no fortalecimento da identidade, desde que o indivíduo tenha acesso a mecanismos de ressignificação adequados. Essa perspectiva representa um avanço sobre abordagens tradicionais, que frequentemente tratam a fragilização apenas com um estado negativo a ser evitado. Em vez disso, argumenta-se que tais experiências podem ser reprocessadas e integradas ao desenvolvimento identitário, tornando o indivíduo mais preparado para lidar com desafios futuros, especialmente em um cenário de envelhecimento da força de trabalho, no qual trabalhadores mais experientes enfrentam constantes desafios de adaptação para manter sua relevância profissional (Cebola et al., 2023; Dutton et al., 2010; Petriglieri, 2011).

O caráter ativo desse modelo se manifesta especialmente no caso de profissionais 50+, que podem influenciar sua trajetória identitária ao longo do tempo. A mobilização consciente de recursos e o desenvolvimento de estratégias de ressignificação possibilitam a construção gradual de uma identidade mais resiliente adaptativa, mesmo em cenários de instabilidade e mudança contínua. Essa visão está alinhada com os estudos de Ashforth (2016), que destacam a importância da identidade organizacional e do processo contínuo de adaptação dos indivíduos às suas funções e ambientes de trabalho.

Na Tabela 4, apresenta-se evidências das manifestações das respostas identitárias: identidades fragilizadas e resilientes adaptativas em profissionais 50+.

Tabela 4 – Manifestações das respostas identitárias: identidades fragilizadas x resilientes adaptativas em profissionais 50+

Respostas identitárias com definição conceitual resumida e identificação no modelo	Alguns trechos de entrevistas
<p>Manifestações da fragilidade</p> <p>Experienciando crises de confiança profissional</p> <p>Conceito resumido: momentos de dúvida e insegurança sobre suas capacidades profissionais</p> <p>Identificação no modelo: “Manifestações da fragilidade (crise de identidade)”</p>	<p>“E aí veio a pandemia e mudou tudo, né? Naquela época, não só meus colegas duvidaram, porque nós todos duvidamos das nossas capacidades. Eu, inclusive, questionei a minha. Falei, meu Deus do céu, olha o que eu vou ter que enfrentar, porquê? Porque como coordenação, enquanto, vamos dizer, líder desse carro aí, eu tinha que conduzir a direção para saber para onde que iríamos, né? E aí eu percebi que quando a água bateu na porta, muitas pessoas perguntavam, será que esse barco vai, vamos dizer, navegar ou ele vai afundar? Eu mesma me questionei” (E04, 59 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> expressa uma crise de confiança diretamente associada a uma situação externa disruptiva (pandemia), que gera instabilidade na percepção da própria competência profissional. A metáfora do “barco que pode afundar” sinaliza o impacto simbólico da incerteza sobre sua posição de liderança, ilustrando o processo de desestabilização identitária previsto no conceito da dimensão. A fala articula bem como eventos críticos podem desencadear dúvidas internas, mesmo em perfis experientes.</p> <p>“Mas, naturalmente, eu acho que a questão está muito mais na minha cabeça. Muitas vezes, achar que talvez eu não tenha competência para fazer tal coisa, talvez eu já não esteja mais atualizado. Eu sempre me mantive muito atualizado. Mas, eu não estou na dinâmica do dia a dia de uma empresa hoje. Então, a hora que eu pego um profissional de uma empresa para fazer uma mentoria de carreira, lógico, eu estou acompanhando as coisas, então, às vezes, bate uma certa insegurança: até que ponto eu estou atualizado?” (E11, 76 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> expressa um conflito interno sobre sua capacidade de continuar sendo um profissional relevante. O questionamento sobre sua competência e atualização demonstra um mecanismo de desestabilização da autopercepção profissional.</p> <p>“Quando me tiraram de uma coordenação, principalmente nos primeiros meses pós a retirada, porque na carreira eu já tinha entendido que aquela posição era um auge, era um momento de usufruir de uma bagagem, de um conhecimento que eu tinha adquirido durante a minha jornada, e aquilo foi me tirado, e durante um bom período eu me vi em crise por acreditar que aquilo tinha acontecido por conta que a idade já tinha chegado e aquele momento já deveria ser de outra pessoa e não mais meu.” (E21, 62 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> demonstra com clareza o impacto que a percepção de exclusão ou desvalorização por conta da idade tem sobre a autopercepção profissional. Atribui a perda da função de coordenação à sua idade, o que desencadeia uma crise de identidade, marcada por sentimentos de inadequação e desconfiança em relação à própria relevância profissional.</p>
<p>Experimentando desvalorização profissional</p> <p>Conceito resumido: sentimento de não ter seu valor e contribuições</p>	<p>“Muito, muito. Eu até entrei em depressão, uma depressão, numa angústia. Eu dizia, pô, ninguém me dá o valor que eu tenho, que eu quero aprender, que eu quero fazer. (...) Muita gente querendo subir nas costas do outro. Muitas pessoas, você dá as costas, chega e diz coisa de você, atrapalha com o seu trabalho” (E10, 73 anos)</p>

	<p>reconhecidas no ambiente profissional</p> <p>Identificação no modelo: "Manifestações da fragilidade (Desvalorização profissional)"</p>	<p><u>Justificativa:</u> relato se destaca pela intensidade emocional e pela clareza narrativa, expressando os efeitos profundos da desvalorização sobre a saúde mental do entrevistado. Demonstra como a falta de reconhecimento e os ambientes tóxicos operam como mecanismos externos e internos de fragilização, alinhando-se ao conceito de que a desvalorização pode comprometer o desempenho e o bem-estar subjetivo.</p> <p>"Na minha situação em especial, particularmente falando, eu sofro muito isso por eu estar numa secretaria, inclusive extremamente machista. Para mim é bem mais forte isso aí no dia a dia, lidar com isso. Nós temos mulheres agrônomas lá, outros profissionais mulheres, veterinárias, engenheiras florestais, mas ser mulher ali na Secretaria de Agricultura é bem complicado." (E17, 59 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> evidencia a desvalorização interseccional, ao situar gênero e idade como marcadores de exclusão em um contexto institucional. A fala retrata como o ambiente organizacional atua para reduzir o valor percebido de profissionais experientes do sexo feminino.</p> <p>"Chegaram situações em que profissionais mais jovens assumindo cargos rapidamente não valorizaram minhas ideias, interpretando-as como críticas não construtivas. Certa vez, sugeri uma mudança estratégica que foi ignorada, mas pouco depois, quando proposta por alguém mais jovem, a ideia foi aceita com entusiasmo, levando-me a questionar minha relevância dentro da empresa." (E22, 58 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> revela com clareza a experiência de desvalorização simbólica e estrutural, ao apresentar a rejeição de ideias pela idade do proponente e sua posterior validação por pares mais jovens. O trecho exemplifica como mecanismos de exclusão e etarismo simbólico contribuem para o questionamento identitário e reforçam o desalinhamento entre contribuição profissional e reconhecimento.</p>
Manifestações da resiliência	<p>Transformando desafios em oportunidades</p> <p>Conceito resumido: capacidade de extrair crescimento e desenvolvimento de situações adversas</p> <p>Identificação no modelo: "Manifestações da resiliência (Desafios e aprendizados)"</p>	<p>"Eu sempre encarei os desafios como oportunidades para evoluir. Se algo me incomoda ou me desafia profissionalmente, uso isso como um catalisador para buscar melhorias, estudar, legitimar minha posição e aprimorar minhas práticas. O objetivo é transformar essas dificuldades em aprendizados concretos, deixando um legado positivo por onde passo." (E22, 58 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> descreve o processo de reconfiguração cognitiva e comportamental. Ele explicita a conversão de situações desafiadoras em estratégias conscientes de desenvolvimento.</p> <p>"Sempre persistindo, sem baixar a cabeça, e tem que persistir até alinhar, para você não perder esse foco." (E23, 54 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> evidencia uma estratégia ativa e consciente para lidar com dificuldades, destacando a persistência e a manutenção do foco como mecanismos práticos de conversão de desafios em oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional.</p> <p>"Olha, sempre, quando eu não consigo, assim, alguma coisa, eu busco ajuda, ou com alguém que já sabe, pra me passar mais conhecimento, ou buscando mesmo pela internet, vendo como que faz, pra poder aprimorar cada vez mais, porque nem tudo a gente sabe, mas sempre buscando outros conhecimentos com alguém, assim que a gente vai, né?" (E27, 56 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> busca ativa de ajuda e novos conhecimentos.</p>
	Desenvolvendo maturidade adaptativa	<p>"Mudou, mudou espiritualmente, mudou em decorrência da fragilidade porque você com o tempo eu perdi muita saúde no</p>

	<p>Conceito resumido: habilidade de ajustar-se construtivamente às mudanças e desafios profissionais</p> <p>Identificação no modelo: "Manifestações da resiliência (Maturidade adaptativa)"</p>	<p>processo de me aprimorar como profissional e me esforçar para gerar uma estratégia de reconhecimento por parte da leitura do meio externo na auditoria. A carreira, ela é assim. Ela é nesse formato. Ou você se adapta ou você se adapta." (E09, 60 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> apresenta um retrato vívido da pressão contínua por adaptação e atualização, mesmo diante de limitações pessoais. Reconhece os custos emocionais e físicos dessa jornada, mas também evidencia resiliência e compromisso com a transformação necessária para se manter competitivo. A frase "ou você se adapta ou você se adapta" sintetiza com força o conceito de maturidade adaptativa como imperativo estratégico.</p> <p>"Eu já fui muito, muito, muito mais ansiosa de querer fazer, de querer mostrar o resultado (...) eu tenho mais calma, sei que vou chegar andando não devagar e nem correndo. Eu trabalho mais com a inteligência do que com o tempo (...) agora eu tenho mais calma, sei que vou chegar" (E04, 59 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> evidencia a maturidade adaptativa ao demonstrar a transição de uma postura ansiosa e orientada à pressa, típica de fases anteriores da carreira, para uma conduta mais equilibrada, baseada em inteligência prática e confiança na própria trajetória. Mostra capacidade de autorregulação emocional e gestão estratégica do tempo, sinalizando que a experiência acumulada permite relativizar a urgência do resultado imediato em favor de processos mais sustentáveis.</p> <p>"Durante minha trajetória passei por mudanças organizacionais significativas, incluindo fusões e transições entre empresas com culturas diferentes. Apesar de sentir inseguranças iniciais, especialmente quando mudei de emprego próximo dos 50 anos, aprendi a integrar minhas experiências anteriores às novas demandas, usando minha experiência para mitigar as percepções negativas, mantendo-me atualizado e flexível para lidar construtivamente com os novos desafios." (E22, 58 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> expressa com clareza a essência da maturidade adaptativa onde se reconhece desafios complexos (mudanças organizacionais e culturais), admite inseguranças, mas relata como conseguiu reconfigurar-se estrategicamente, integrando experiências passadas a novos contextos, mantendo uma postura de atualização e resiliência. Demonstra equilíbrio entre identidade consolidada e abertura à transformação.</p> <p>"Olha, a questão de idade, para mim, eu não tenho nenhum problema em falar que eu tenho 53 anos. Para mim, eu só adquiri mais experiência. A vida vai nos ensinando, né? Cada dia você aprende uma coisa. Cada dia você vê coisas novas. E eu, como eu, é que eu vejo que isso só me fortalece, faz eu crescer." (E25, 53 anos)</p> <p><u>Justificativa:</u> valorização da experiência acumulada e ressignificação positiva da idade.</p>
--	---	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Para complementar a compreensão do modelo teórico apresentado, foi elaborada uma síntese integrada dos conceitos e definições validadas. Essa síntese, está detalhada no Anexo A. Estas descobertas sobre o processo ativo e construtivo

através do qual os profissionais 50+ lidam com a assimetria de identidade interna têm importantes implicações tanto teóricas quanto práticas, que serão discutidas na próxima seção.

## 5 DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar como profissionais 50+ vivenciam e ressignificam a assimetria de identidade interna, explorando o desalinhamento entre a identidade profissional percebida e o reconhecimento organizacional, bem como os mecanismos que favorecem ou dificultam esse processo. Com base na análise dos dados e no desenvolvimento do modelo teórico resultante, identificou-se contribuições para literatura em três aspectos principais.

### 5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A primeira contribuição avança o entendimento sobre assimetria de identidade interna ao revelar sua natureza interseccional no contexto do envelhecimento profissional. Enquanto estudos anteriores tendem a tratar a assimetria de identidade interna como um fenômeno uniforme (Meister et al., 2014, 2017), os achados demonstram que profissionais 50+ experimentam essa assimetria através da interseção complexa entre gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional. Esta descoberta sugere que o processo de ressignificação identitária demanda uma compreensão mais refinada das múltiplas dimensões que moldam a experiência destes profissionais.

A segunda contribuição expande o entendimento sobre o processo de ressignificação da assimetria de identidade interna ao revelar sua natureza dinâmica e recursiva. Diferentemente de estudos anteriores que enfatizam principalmente

barreiras enfrentadas por trabalhadores mais velhos (Bae & Choi, 2023; Blomé et al., 2020; Chiesa et al., 2019), os resultados evidenciam que estes profissionais ativamente mobilizam recursos específicos para superar desafios à ressignificação. A interação contínua entre barreiras (dissonância identitária profissional, conflitos entre aspirações e demandas, tensões entre diferentes papéis e ofuscamento profissional) e recursos (construção de significados para o trabalho, manutenção da vitalidade, ativação de estratégias de legitimação e desenvolvimento de relações profissionais estratégicas) sugere um processo mais complexo e proativo do que previamente teorizado.

E, a terceira contribuição expande a literatura ao identificar que as respostas identitárias dos profissionais 50+ podem manifestar-se tanto através de identidades fragilizadas quanto resilientes adaptativas. Essa dualidade questiona perspectivas determinísticas sobre os efeitos do envelhecimento na identidade profissional, indicando que, quando amparados por suporte e recursos apropriados, profissionais 50+ podem construir e reconstruir ativamente sua identidade ao longo da trajetória profissional, desenvolvendo respostas adaptativas às novas demandas e desafios do contexto organizacional.

## 5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados deste estudo oferecem importantes implicações práticas para profissionais, organizações e formuladores de políticas. Para profissionais 50+, os achados sugerem a importância de desenvolver uma compreensão mais ampla de suas experiências interseccionais e de ativamente mobilizar recursos para ressignificação identitária. Além disso, sugere-se cultivar redes de relacionamentos diversificadas que possam oferecer suporte em momentos de transição. E, buscar

ativamente oportunidades de desenvolvimento que integrem sua experiência com novas demandas do mercado.

Para organizações, os resultados indicam a necessidade de desenvolver práticas e políticas que reconheçam e apoiem as múltiplas dimensões identitárias dos profissionais 50+. Isso pode incluir programas de desenvolvimento que fortaleçam recursos de ressignificação e ambientes de trabalho que valorizem a diversidade etária. Portanto, recomenda-se desenvolver programas de mentoria reversa, onde profissionais 50+ podem compartilhar experiências enquanto aprendem novas competências com colegas mais jovens. Implementar práticas de gestão que reconheçam e valorizem explicitamente a experiência acumulada. E, criar ambientes de trabalho que facilitem o diálogo intergeracional.

Para formuladores de políticas, os achados ressaltam a importância de desenvolver iniciativas que combatam o etarismo no trabalho e promovam a inclusão efetiva de profissionais 50+. Isso é particularmente relevante no contexto brasileiro, onde o envelhecimento da força de trabalho apresenta desafios únicos para o desenvolvimento socioeconômico.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6.1 CONCLUSÃO**

O presente estudo investigou como profissionais 50+ vivenciam e ressignificam a assimetria de identidade interna, explorando o desalinhamento entre a identidade profissional percebida e o reconhecimento organizacional, bem como os mecanismos que favorecem ou dificultam esse processo. A análise identificou três dimensões principais que se inter-relacionam na construção da identidade profissional destes

indivíduos: experiências interseccionais (gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional), processos de ressignificação (abrangendo barreiras e recursos) e respostas identitárias (manifestando-se como identidades fragilizadas ou resilientes adaptativas).

Os resultados revelam que a assimetria de identidade interna é experimentada pelos profissionais 50+ através de um processo ativo e construtivo, caracterizado pela interação contínua entre experiências interseccionais, processos de ressignificação e respostas identitárias. Além disso, a análise revela que o processo de ressignificação da assimetria de identidade interna é fundamentalmente moldado pela interseccionalidade das experiências dos profissionais 50+. Este achado expande o entendimento atual ao demonstrar que a construção de identidades profissionais positivas neste contexto não depende apenas da superação de barreiras etárias, mas da capacidade de navegar múltiplas dimensões identitárias simultaneamente.

Adicionalmente, o estudo evidencia que a ressignificação da assimetria de identidade interna é um processo dinâmico e contínuo, onde barreiras e recursos interagem constantemente. Esta descoberta desafia visões estáticas da identidade profissional, sugerindo que profissionais 50+ estão constantemente negociando e construindo suas identidades em respostas às mudanças em seu ambiente profissional.

Particularmente relevante é a descoberta de que profissionais 50+ podem desenvolver tanto identidades fragilizadas quanto resilientes adaptativas, dependendo de como processam e ressignificam suas experiências profissionais. Este resultado desafia visões determinísticas sobre o impacto do envelhecimento na identidade profissional, sugerindo que, com suporte de recursos adequados, profissionais mais velhos podem desenvolver respostas adaptativas aos desafios identitários.

## 6.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Este estudo apresenta algumas limitações que abrem caminho para pesquisas futuras. Primeiro, embora o conjunto de sujeitos pesquisados seja diverso em termos de idade, gênero e experiência profissional, o foco foi exclusivamente no contexto brasileiro. Estudos futuros poderiam explorar como diferentes contextos culturais e institucionais influenciam a forma como profissionais 50+ lidam com a assimetria de identidade interna.

Segundo, focou-se principalmente nas experiências individuais dos profissionais 50+. Pesquisas futuras poderiam adotar uma perspectiva mais organizacional, investigando como práticas e políticas organizacionais podem facilitar ou dificultar o processo de ressignificação identitária dos profissionais 50+. Além disso, estudos comparativos entre diferentes setores econômicos e culturas organizacionais poderiam revelar práticas mais efetivas para suportar o processo ativo de ressignificação da assimetria de identidade interno para os profissionais 50+.

Terceiro, dado o caráter transversal do estudo, não foi possível capturar completamente a natureza evolutiva das respostas identitárias ao longo do tempo. Estudos longitudinais poderiam oferecer *insights* sobre como as estratégias de ressignificação se desenvolvem e se modificam ao longo da trajetória profissional. Adicionalmente, investigações quantitativas poderiam desenvolver e validar instrumentos para mensurar diferentes aspectos da assimetria de identidade interna no contexto do envelhecimento profissional, incluindo a adoção de estratégias reativas e proativas de gestão da assimetria de identidade interna como principais dimensões de análise.

Quarto, uma limitação reside no foco exclusivo em profissionais atualmente no mercado de trabalho, o que pode ter restringido a compreensão das experiências de indivíduos em diferentes situações profissionais. Estudos futuros poderiam expandir esta perspectiva incluindo profissionais 50+ em transição de carreira, desempregados ou em processos de recolocação profissional.

Por fim, este estudo contribui para uma compreensão mais profunda de como profissionais 50+ gerenciam os desafios da assimetria de identidade interna, oferecendo *insights* teóricos que podem orientar tanto a pesquisa futura quanto as práticas organizacionais voltadas para a inclusão e desenvolvimento destes profissionais.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, H., Stocker, R., Russell, S., Robinson, L., Hanratty, B., Robinson, L., & Adamson, J. (2022). Identity construction in the very old: A qualitative narrative study. *PLOS ONE*, 17(12), e0279098. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279098>
- Ashforth, B. E. (2016). Distinguished scholar invited essay: Exploring identity and identification in organizations: Time for some course corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 361–373. <https://doi.org/10.1177/1548051816667897>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111–137. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>

- Bae, S., & Choi, M. (2023). Age and workplace ageism: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, 66(6), 724–738. <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>
- Batool, R., Tian, Q., Zhou, E., & Hasan, N. (2024). Impact of internal identity asymmetry on employee's behaviors and feelings: A mediating role of psychological distress. *Helijon*, 10(10), e31438. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31438>
- Batool, R., Zhou, I., Hafeez, I., & Batool, I. (2019). Women leadership and their experience of internal identity asymmetry at workplace. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(5), 295–307. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i5.489>
- Blomé, M. W., Borell, J., Håkansson, C., & Nilsson, K. (2020). Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(1), 112–120. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12–23. <https://doi.org/10.1177/160940690600500304>
- Bytheway, B. (2005). Ageism and age categorization. *Journal of Social Issues*, 61(2), 361–374. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00410.x>
- Caza, B. B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889–910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>
- Cebola, M. M. J., Santos, N. R. dos., & Dionísio, A. (2023). Worker-related ageism: A systematic review of empirical research. *Ageing and Society*, 43(8), 1882–1914. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21001380>
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2020). Grounded theory: the step-by and methodological issues in practice. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(5), eRAMG200130. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200130>
- Chang, E.-S., Kanno, S., Levy, S., Wang, S.-Y., Lee, J. E., & Levy, B. R. (2020). Global reach of ageism on older persons' health: A systematic review. *PLOS ONE*, 15(1), e0220857. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0220857>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd edition). Sage.
- Chiesa, R., Zaniboni, S., Guglielmi, D., & Vignoli, M. (2019). Coping with negative stereotypes toward older workers: Organizational and work-related outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 649. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00649>
- Dahm, P. C., Kim, Y. (Sophia), Glomb, T. M., & Harrison, S. H. (2019). Identity affirmation as threat? Time-bending sensemaking and the career and family

- identity patterns of early achievers. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1194–1225. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0699>
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: An analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783–805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939101>
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *The Academy of Management Review*, 35(2), 265–293. <https://psycnet.apa.org/record/2010-07994-005>
- EY & Maturi. (2023). *Desafios do etarismo: A expectativa dos 50+ e a realidade do mercado de trabalho*. Ernst & Young e Maturi. <https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/09/ey-ebook-maturi-desafios-do-etalismo-vf.pdf>
- Fasbender, U., Vignoli, M., & Topa, G. (2022). Understanding how aging experiences shape late career development. *The Career Development Quarterly*, 70(3), 174–189. <https://doi.org/10.1002/cdq.12301>
- Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Negative attitudes toward older workers and hiring decisions: Testing the moderating role of decision makers' core self-evaluations. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02057>
- Felix, B., & Cavazotte, F. (2019). When a calling goes unanswered: Exploring the role of workplace personalizations as calling enactments. *Frontiers in Psychology*, 10, 1940. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01940>
- Felix, B., Fernandes, T., & Mansur, J. (2023). Building (and breaking) a vicious cycle formed by extreme working conditions, work intensification, and perceived well-being: A study of dirty workers in Brazilian favelas. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(22), 3826–3850. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2237864>
- Fernando, M., Reveley, J., & Learmonth, M. (2020). Identity work by a non-white immigrant business scholar: Autoethnographic vignettes of covering and accenting. *Human Relations*, 73(6), 765–788. <https://doi.org/10.1177/0018726719831070>
- Formosa, M. (2021). Manifestations of internalized ageism in older adult learning. *University of Toronto Quarterly*, 90(2), 169–182. <https://doi.org/10.3138/utq.90.2.08>
- Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2021). Action research in age management: The quality of ageing at work model. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 339–351. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa025>

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Grutterink, H., & Meister, A. (2022). Thinking of you thinking of me: An integrative review of meta-perception in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 327–341. <https://doi.org/10.1002/job.2516>
- Henkens, K. (2022). Forge healthy pathways to retirement with employer practices: A multilevel perspective. *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.1093/workar/waab016>
- Hennekam, S., Ladge, J. J., & Powell, G. N. (2021). Confinement during the COVID-19 pandemic: How multi-domain work-life shock events may result in positive identity change. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103621. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103621>
- Hewlin, P. F., Karelala, N., Kouchaki, M., & Sedikides, C. (2020). Authenticity at work: Its shapes, triggers, and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 80–82. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.010>
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *The Academy of Management Review*, 35(1), 135–154. <https://psycnet.apa.org/record/2010-00896-007>
- Jones, K. P., Sabat, I. E., King, E. B., Ahmad, A., McCausland, T. C., & Chen, T. (2017). Isms and schisms: A meta-analysis of the prejudice-discrimination relationship across racism, sexism, and ageism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1076–1110. <https://doi.org/10.1002/job.2187>
- Kotter-Grühn, D., Kornadt, A. E., & Stephan, Y. (2016). Looking beyond chronological age: Current knowledge and future directions in the study of subjective age. *Gerontology*, 62(1), 86–93. <https://doi.org/10.1159/000438671>
- Kulkarni, M. (2020). Holding on to let go: Identity work in discontinuous and involuntary career transitions. *Human Relations*, 73(10), 1415–1438. <https://doi.org/10.1177/0018726719871087>
- Levy, S. R., & Macdonald, J. L. (2016). Progress on understanding ageism. *Journal of Social Issues*, 72(1), 5–25. <https://doi.org/10.1111/josi.12153>
- Mansur, J., & Felix, B. (2021). On lemons and lemonade: The effect of positive and negative career shocks on thriving. *Career Development International*, 26(4), 495–513. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2018-0300>
- Manzi, C., Paderi, F., Benet-Martínez, V., & Coen, S. (2019). Age-based stereotype threat and negative outcomes in the workplace: Exploring the role of identity integration. *European Journal of Social Psychology*, 49(4), 705–716. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2533>

- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of perceived workplace age discrimination and long-term associations with mental, self-rated, and occupational health. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 655–663. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbx095>
- Meister, A., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. B. (2012). *Internal identity asymmetry and the perception of conflict*. Presented at the 25th Annual International Association for Conflict Management Conference, Stellenbosch, South Africa. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2084770>
- Meister, A., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. B. (2014). Feeling misidentified: The consequences of internal identity asymmetries for individuals at work. *Academy of Management Review*, 39(4), 488–512. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0102>
- Meister, A., Sinclair, A., & Jehn, K. A. (2017). Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 672–690. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.009>
- Meister, A., Zhao, E., Gill, C., Jehn, K. (Etty), & Sinclair, A. (2023). How feeling misidentified can drive negative attitudes yet increase performance: The role of appraisals. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(9), 862–876. <https://doi.org/10.1111/jasp.12973>
- Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: A bibliometric review. *European Journal of Ageing*, 16(3), 337–361. <https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w>
- Obodaru, O. (2017).Forgone, but not forgotten: Toward a theory of forgone professional identities. *Academy of Management Journal*, 60(2), 523–553. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0432>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Pensions at a glance 2023: OECD and G20 indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Van Den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311–325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304>
- Peters, P., Van Der Heijden, B. I. J. M., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please don't look at me that way. An empirical study into the effects of age-based (meta-)stereotyping on employability enhancement among older supermarket workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 249. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00249>

- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Powell, M. (2010). Ageism and abuse in the workplace: A new frontier. *Journal of Gerontological Social Work*, 53(7), 654–658. <https://doi.org/10.1080/01634372.2010.508510>
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*. 45(3), 456–493. <https://doi.org/10.2307/2667106>
- Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: Toward an intrapersonal network approach. *Academy of Management Annals*, 8(1), 589–659. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.912379>
- Rioux, L., & Mokounkolo, R. (2013). Investigation of subjective age in the work context: Study of a sample of French workers. *Personnel Review*, 42(4), 372–395. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2011-0009>
- Ryan, L., & Gatrell, C. (2024). How are middle- and older-age women employees perceived and treated at work? A review and analysis. *International Journal of Management Reviews*, 26(4), 493–649. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12365>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, 10, 1937. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high-performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 585–604. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12205>
- Stojanova, H., Raguž, I. V., Kateřina, N. A., & Píchová, I. (2024). The work attitude and work conditions of older age workforce as a part of the social dimension of sustainability in Visegrad Group countries. *European J. of International Management*, 22(3), 354–375. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.136456>
- Swann Jr., W. B., Johnson, R. E., & Bosson, J. K. (2009). Identity negotiation at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 81–109. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.005>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political Psychology* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Thorpe, R. (2018). Ageing and the presentation of self: Women's perspectives on negotiating age, identity and femininity through dress. *Journal of Sociology*, 54(2), 203–213. <https://doi.org/10.1177/1440783318766167>

- Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2019). Ageing in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127–142. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062>
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2020). Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*, 66(6), 251–259. <https://doi.org/10.17221/11/2020-AGRICECON>
- Vignoli, M., Zaniboni, S., Chiesa, R., Alcover, C.-M., Guglielmi, D., & Topa, G. (2021). Maintaining and engaging older workers at work: The trigger role of personal and psychosocial resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1731–1753. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579252>
- Wöhrmann, A. M., Fasbender, U., & Deller, J. (2016). Using work values to predict post-retirement work intentions. *The Career Development Quarterly*, 64(2), 98–113. <https://doi.org/10.1002/cdq.12044>
- World Health Organization. (2021). *Global report on ageism*. World Health Organization. <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2021/03/9789240016866-eng.pdf>
- Zacher, H., Esser, L., Bohlmann, C., & Rudolph, C. W. (2019). Age, social identity and identification, and work outcomes: A conceptual model, literature review, and future research directions. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 24–43. <https://doi.org/10.1093/workar/way005>
- Zhu, S., & Elfving-Hwang, J. K. (2024). “My wife made me”: Motivations for body and beauty work among older Korean and Chinese migrant adults in Australia. *Journal of Women & Aging*, 36(3), 239–255. <https://doi.org/10.1080/08952841.2024.2307180>

## **APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título do Projeto:** Pesquisa Acadêmica – Profissionais 50+

**Pesquisador responsável**

Reidene de Oliveira Silva  
E-mail: reidene@gmail.com  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2357510734238741>  
Telefone: (65) 9.9688-1594

**Orientador qualificação**

Professor Dr. Bruno Felix  
E-mail: bfelix@fucape.br  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3237367085252728>  
Telefone: (27) 4009-4444

**Orientador**

Professor Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos  
E-mail: sbastos@fucape.br  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2741589118056146>  
Telefone: (27) 4009-4444

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), de uma pesquisa que tem como objetivo explorar como profissionais com mais de 50 anos (50+) enfrentam os desafios relacionados à assimetria de identidade interna no ambiente de trabalho. Este conceito refere-se ao desalinhamento entre a autoimagem e a percepção dos outros.

A entrevista terá duração estimada de **40 minutos** e poderá ser realizada de forma presencial ou virtual, por meio do *Google Meet*. Com sua autorização, o áudio da entrevista será gravado para posterior transcrição, garantindo o anonimato do(a) participante.

Sua contribuição é essencial para o sucesso deste estudo acadêmico. Durante a entrevista, algumas perguntas podem gerar desconforto ou constrangimento. Para minimizar esses riscos, ressaltamos que sua **participação é voluntária**, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou impacto. Seu anonimato será assegurado, de forma que nenhum dado individual será identificado. Os resultados serão analisados e divulgados de forma agregada, podendo ser apresentados em congressos ou publicações científicas, sempre preservando a confidencialidade dos participantes.

Caso necessite notificar algum acontecimento ou entrar em contato com o pesquisador responsável, utilize os seguintes canais:

Telefone: +55 (65) 99688-1594  
E-mail: [reidene@gmail.com](mailto:reidene@gmail.com)

Não haverá qualquer custo ou remuneração para a sua participação no estudo. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) acompanha este convite e possui um campo específico para sua concordância.

Declaro estar ciente do exposto e desejar participar do projeto.

## ANEXO A - SÍNTESE INTEGRADA DOS CONCEITOS E DEFINIÇÕES VALIDADAS

O presente anexo busca reforçar a integração entre os fundamentos teóricos e os achados empíricos, proporcionando uma base sólida para a aplicação e expansão do modelo em futuros estudos.

Definição expandida para códigos de primeira ordem, códigos de segunda ordem e dimensões agregadas:

Dimensão agregada e definição no contexto do presente estudo	Códigos de segunda ordem e definição no contexto do presente estudo	Códigos de primeira ordem, definição no contexto do presente estudo
<p><b><u>Identidade profissional interseccional</u></b></p> <p>Configura-se como um construto multidimensional que captura como diferentes elementos identitários (gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional) se interseccionam e interagem dinamicamente na experiência profissional. Esta dimensão transcende a mera sobreposição de categorias identitárias, representando um sistema complexo onde cada elemento modifica e é modificado pelos demais, criando experiências únicas que condicionam a percepção quanto a resposta à assimetria de identidade interna. Opera através de mecanismos de amplificação e atenuação mútua, onde a intersecção entre diferentes aspectos identitários pode tanto intensificar desafios quanto potencializar recursos de ressignificação para os profissionais 50+.</p>	<p><b>Experiências interseccionais:</b> conjunto de vivências profissionais que emergem da interação simultânea e mutuamente constitutiva entre diferentes aspectos identitários. Estas experiências não são meramente cumulativas, mas representam uma matriz complexa onde cada elemento identitário modifica e é modificado pelos demais, criando padrões únicos de interpretação e resposta às demandas profissionais. Opera através de mecanismos de amplificação recíproca, onde a interação entre diferentes aspectos identitários pode tanto intensificar vulnerabilidades quanto potencializar capacidades adaptativas.</p>	<p><b>Experimentando conflitos de gênero:</b> processo dinâmico de confronto entre expectativas e práticas profissionais baseadas em normas e estereótipos de gênero. Manifesta-se através da interação complexa entre papéis socialmente construídos e demandas profissionais, onde o gênero opera não apenas como categoria demográfica, mas como elemento estruturante que modula tanto oportunidades quanto barreiras no ambiente profissional.</p> <p><b>Experimentando conflitos de idade:</b> processo multifacetado de navegação entre estereótipos etários e demandas contemporâneas do trabalho. caracteriza-se pela experiência de tensões entre a valorização da experiência acumulada e preconceitos relacionados ao envelhecimento, operando através de mecanismos que podem tanto restringir quanto potencializar o reconhecimento profissional.</p> <p><b>Gerenciando múltiplas responsabilidades familiares:</b> sistema complexo de negociação contínua entre demandas profissionais e obrigações familiares. Representa não apenas um desafio logístico, mas um processo de construção identitária onde diferentes papéis sociais interagem e se modificam mutuamente, influenciando tanto</p>

		<p>estratégias de gestão do tempo quanto decisões de carreira.</p> <p><b>Gerenciando diferentes contextos profissionais:</b> processo adaptativo de navegação entre diferentes ambientes e demandas organizacionais. Envolve não apenas a capacidade de transitar entre diferentes contextos, mas o desenvolvimento ativo de um repertório de competências estratégicas que permite ao profissional manter coerência identitária mesmo em face de expectativas divergentes ou contraditórias.</p>
<p><b>Ressignificação da assimetria de identidade interna</b></p> <p>Constitui um processo dialético e iterativo através do qual profissionais 50+ativamente interpretam, negociam e reconstruem o desalinhamento entre sua autopercepção profissional e as percepções externas. Este processo é caracterizado pela interação contínua entre barreiras (elementos que desafiam a construção de uma identidade profissional positiva) e recursos (mecanismos ativamente mobilizados para superar estes desafios). Opera através de ciclos de interpretação-ação-reinterpretação, onde cada ciclo pode tanto reforçar padrões existentes quanto catalisar mudanças na forma como os profissionais 50+compreende e responde à assimetria de identidade interna</p>	<p><b>Barreiras à ressignificação:</b> estruturas dinâmicas que emergem da interação entre fatores individuais, relacionais e contextuais, desafiando a construção e manutenção de uma identidade profissional positiva. Estas barreiras não são obstáculos estáticos, mas elementos ativos que interagem com recursos disponíveis e podem tanto restringir quanto estimular o desenvolvimento de novas estratégias de ressignificação. Operam através de mecanismos de desestabilização identitária que podem tanto fragilizar quanto catalisar processos adaptativos.</p>	<p><b>Vivenciando dissonância identitária profissional:</b> experiência de tensão cognitiva e emocional que emerge do desalinhamento entre a autopercepção profissional e as percepções externas. Caracteriza-se não apenas pelo desconforto psicológico, mas por um processo complexo de confronto entre diferentes narrativas identitárias que podem tanto desestabilizar quanto catalisar processos de ressignificação.</p> <p><b>Enfrentando conflitos entre aspirações e demandas:</b> processo dinâmico de negociação entre objetivos profissionais individuais e exigências organizacionais ou mercadológicas. Representa um campo de tensão onde aspirações pessoais interagem com limitações contextuais, gerando tanto restrições quanto oportunidades para reconfiguração identitária.</p> <p><b>Experimentando tensões entre diferentes papéis:</b> sistema complexo de interações entre múltiplos papéis profissionais que demandam comportamentos, competências ou valores potencialmente conflitantes. Opera através de mecanismos de negociação contínua que podem tanto fragmentar quanto enriquecer a identidade profissional.</p> <p><b>Vivenciando o ofuscamento profissional:</b> processo sistemático de minimização ou invisibilidade de competências e contribuições</p>

		<p>profissionais. Manifesta-se através de mecanismos sutis ou explícitos de desvalorização que podem tanto comprometer quanto estimular o desenvolvimento de estratégias de autoafirmação profissional.</p>
	<p><b>Recursos de ressignificação:</b> sistema integrado de capacidades, estratégias e suportes que os indivíduos ativamente mobilizam para navegar os desafios à sua identidade profissional. Estes recursos não são meramente instrumentais, mas constituem um repertório dinâmico que evoluí através da interação com barreiras e experiências interseccionais. Operam através de mecanismos de fortalecimento identitário que podem tanto neutralizar barreiras quanto transformá-las em oportunidades de desenvolvimento.</p>	<p><b>Construindo significados para o trabalho:</b> processo ativo e criativo de desenvolvimento de narrativas e interpretações que conferem sentido e propósito à experiência profissional. Envolve a integração complexa entre valores pessoais, experiências acumuladas e demandas contextuais na construção de um quadro de referência significativo.</p> <p><b>Mantendo vitalidade para o trabalho:</b> sistema dinâmico de práticas e estratégias voltadas à sustentação do engajamento e energia profissional. Opera através da interação entre recursos pessoais e suportes contextuais, desenvolvendo mecanismos que permitem tanto a preservação quanto a renovação do vigor profissional.</p> <p><b>Ativando estratégias de legitimação:</b> repertório integrado de práticas e comportamentos direcionados ao estabelecimento e manutenção da credibilidade profissional. Caracteriza-se pela mobilização ativa de recursos pessoais e relacionais que podem tanto validar competências quanto transformar percepções externas.</p> <p><b>Desenvolvendo relações profissionais estratégicas:</b> processo sistemático de construção e cultivo de redes de relacionamento que suportam e validam a identidade profissional. Envolve não apenas a formação de conexões, mas o desenvolvimento de um ecossistema relacional que pode tanto proteger quanto potencializar o desenvolvimento profissional.</p>
<p><b>Resposta identitária</b></p> <p>Representa o resultado emergente da interação dinâmica entre experiências</p>	<p><b>Manifestações da fragilidade:</b> padrão de resposta que emerge quando os desafios à identidade profissional superam temporariamente a capacidade do indivíduo de mobilizar recursos efetivos de</p>	<p><b>Experimentando crises de confiança profissional:</b> processo de desestabilização da autopercepção profissional que emerge da interação entre desafios contextuais e vulnerabilidades pessoais. Caracteriza-se não</p>

<p>interseccionais e processos de ressignificação, manifestando-se através de configurações identitárias específicas que podem variar ao longo de um continuum entre fragilização e resiliência adaptativa. Estas configurações não são estados finais, mas arranjos temporários que refletem o balanço atual entre desafios enfrentados e recursos finalizados. A natureza dinâmica desta dimensão sugere que mesmo experiências de fragilização podem, sob condições adequadas, contribuir para o desenvolvimento de respostas mais resilientes</p>	<p>ressignificação da assimetria de identidade interna. Caracteriza-se não apenas por experiências de vulnerabilidade, mas por um processo complexo onde a fragilização pode tanto comprometer quanto estimular o desenvolvimento de novas capacidades adaptativas. Opera através de mecanismos de desestabilização que podem tanto perpetuar padrões negativos quanto impulsionar trajetórias de aprendizado e reconstrução identitária.</p>	<p>apenas por dúvidas sobre competências, mas por um complexo mecanismo de questionamento identitário que pode tanto comprometer o desempenho quanto catalisar processos de autodescoberta e fortalecimento.</p> <p><b>Experimentando desvalorização profissional:</b> sistema complexo de experiências e percepções onde o valor profissional é sistematicamente questionado ou diminuído. Opera através de mecanismos tanto externos (falta de reconhecimento, exclusão de oportunidades) quanto internos (internalização de estereótipos, autodepreciação), podendo gerar tanto fragilização quanto mobilização para mudança.</p>
	<p><b>Manifestações da resiliência:</b> configuração adaptativa que emerge da mobilização bem-sucedida de recursos frente aos desafios identitários. Representa não apenas a capacidade de manter estabilidade identitária, mas um processo ativo de transformação onde desafios são convertidos em oportunidades de crescimento. Opera através de mecanismos de integração adaptativa onde experiências desafiadoras são incorporadas construtivamente ao repertório identitário individual.</p>	<p><b>Transformando desafios em aprendizados:</b> processo ativo e sistemático de reconfiguração cognitiva e comportamental onde experiências desafiadoras são convertidas em oportunidades de desenvolvimento. Envolve mecanismos complexos de interpretação e ação que permitem não apenas a superação de obstáculos, mas sua integração construtiva ao repertório profissional.</p> <p><b>Desenvolvendo maturidade adaptativa:</b> sistema integrado de competências e disposições que permite responder construtivamente às mudanças e desafios profissionais. Caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma flexibilidade estratégica que combina estabilidade identitária com capacidade de renovação, operando através de mecanismos que equilibram preservação e transformação.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

## **Capítulo 3**

### **“NA CORDA BAMBA”: O PAPEL DOS PENSAMENTOS IMPOSTORES NO LOCAL DE TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE AUTENTICIDADE NO TRABALHO E OS CONFLITOS TRABALHO-CASA E CASA-TRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS**

#### **RESUMO**

Este estudo investigou o efeito moderador dos pensamentos impostores no local de trabalho na relação entre a autenticidade no local de trabalho e os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho entre profissionais com 50 anos ou mais (50+). Foi conduzida uma pesquisa descritiva quantitativa com corte transversal, utilizando dados primários coletados através de questionário eletrônico. A amostra válida consistiu em 232 profissionais 50+ ativos no mercado de trabalho brasileiro. Os dados foram analisados utilizando Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais. Os resultados revelaram que a autenticidade no local de trabalho está positivamente, contrariamente ao esperado, associada aos conflitos interdomínios, indicando que níveis mais elevados de viver autêntico ampliam as tensões tanto na direção trabalho-casa quanto casa-trabalho. Além disso, as hipóteses de moderação dos pensamentos impostores no local de trabalho não foram suportadas, indicando que a autenticidade exerce efeito direto sobre os conflitos independentemente do nível de insegurança identitária. Esses achados desafiam a visão tradicional da autenticidade como recurso protetivo e a reposicionam como fenômeno ambivalente, cujo impacto pode depender de fatores contextuais e geracionais. Assim, o estudo ampliou a compreensão sobre os limites condicionais da autenticidade no equilíbrio trabalho-família, especialmente em profissionais 50+, e aponta implicações práticas para organizações na criação de ambientes inclusivos e de alta segurança psicológica, capazes de sustentar expressões autênticas sem intensificar os conflitos interdomínios em um cenário de envelhecimento da força de trabalho.

**Palavras-chave:** Autenticidade; Pensamentos impostores; Conflitos trabalho-casa; Conflitos casa-trabalho; Profissionais 50+.

## 1 INTRODUÇÃO

Tendências globais, como o envelhecimento da força de trabalho, têm influenciado a maneira como os profissionais conduzem suas trajetórias pessoais e profissionais (Burke & Grandey, 2020; Fasbender et al., 2022; OECD, 2023; Pak et al., 2023). Adicionalmente, cada vez mais as pessoas desejam e necessitam permanecer ativas no mercado de trabalho por mais tempo (Brady et al., 2020). Esse prolongamento da vida profissional oferece benefícios, como maior controle sobre a própria vida, a busca por dignidade, o sentimento de utilidade na comunidade e a sensação de estar vivo (Holmquist & Sundin, 2022; Perenyi et al., 2018).

Diante disso, torna-se fundamental administrar a força de trabalho de maneira eficaz e construir um ambiente organizacional propício ao envelhecimento bem-sucedido, já que o processo de envelhecimento é cada vez mais relevante e urgente para as organizações (Bae & Choi, 2023; Brady et al., 2020; Garavaglia et al., 2021). No entanto, muitas organizações ainda não estão atentas a essa questão ou não a consideram uma prioridade em suas agendas (Pak et al., 2021; Parker & Andrei, 2020; Zacher & Yang, 2016). Consequentemente, à medida que a força de trabalho envelhece, os profissionais mais velhos enfrentam desafios psicológicos e emocionais que podem impactar seu desempenho no trabalho quanto suas relações familiares (Nagarajan et al., 2019; Parker & Andrei, 2020).

O trabalho não é apenas essencial como fonte de renda, mas também serve para estruturar e dar significado à vida, tornando-se uma parte da identidade de uma pessoa (Dutton et al., 2010). Nesse sentido, com a possibilidade de prolongamento da vida laboral, o agir autêntico no trabalho, entendido como o alinhamento entre o conhecimento de si mesmo (que abrange crenças, valores e motivações) e sua expressão externa, levando a um estado ou sensação de ser verdadeiro consigo

mesmo, tem ganhado destaque no desenvolvimento de carreira e nos ambientes que oferecem segurança psicológica e apoiam diversas expressões de identidades (Harter, 2002; Tang et al., 2023).

Esse alinhamento, que reflete a consistência com as crenças e experiências pessoais, incluindo pensamentos e emoções (Wood et al., 2008), tem sido frequentemente associado a resultados positivos, como maior satisfação no trabalho, motivação, engajamento, desempenho e bem-estar (Garavaglia et al., 2021; Hewlin et al., 2020; Pak et al., 2023). Além disso, o comportamento autêntico é influenciado pelas interações sociais, que, dependendo do contexto em que ocorrem (seja no trabalho ou em casa), impactam diretamente o bem-estar profissional e as necessidades e interesses pessoais (Goffman, 1959; Robinson et al., 2013). Esses aspectos estão alinhados com os objetivos mais amplos da psicologia positiva, que coloca a autenticidade no centro do crescimento individual e organizacional (Hewlin et al., 2020).

Ainda no contexto do prolongamento da vida laboral, cabe considerar os chamados pensamentos impostores no local de trabalho. Esses pensamentos são definidos como a crença de que outras pessoas superestimam a competência de um indivíduo (Tewfik, 2022). Eles se focam na discrepância percebida entre como as pessoas avaliam suas próprias habilidades e como acreditam que os outros as percebem, diferenciando-se do fenômeno mais amplo da síndrome do impostor, que envolve reações emocionais como sentimentos de falsidade e medo de ser descoberto (Badawy et al., 2018; Clance & Imes, 1978; Tewfik, 2022). Tal mentalidade pode aumentar o estresse e a ansiedade, afetando também a vida doméstica, especialmente quando os limites entre trabalho e casa são difusos, como no trabalho remoto (Hennekam et al., 2021).

A relevância desta perspectiva é reforçada por estudos empíricos, como os de Badawy et al. (2018) e Clance e Imes (1978), que mostram indivíduos com pensamentos impostores experimentando sentimentos de inautenticidade e medo de exposição. Além disso, autenticidade no trabalho e pensamentos impostores têm sido explorados na pesquisa acadêmica, indicando que as pessoas podem alterar seu comportamento de acordo com as demandas do contexto em que estão inseridas, seja no trabalho ou em casa (Cha et al., 2019; Mak et al., 2019; Tewfik, 2022). Assim, o “eu verdadeiro” pode ser fluido e não estável (Harter, 2002; Wood et al., 2008).

A aceitação da existência de pensamentos impostores no local de trabalho é crucial para mitigar seus efeitos adversos, tanto na vida profissional quanto na dinâmica organizacional (Bravata et al., 2020). Profissionais mais velhos, por exemplo, usam sua experiência para reformular a autopercepção e focar em suas contribuições, o que ajuda a diminuir os efeitos negativos desses pensamentos e aumenta sua satisfação e eficácia no trabalho (Rioux & Mokounkolo, 2013). Adicionalmente, quando os indivíduos percebem que seus comportamentos morais são motivados por incentivos externos e não por intenções genuínas, a percepção de autenticidade pode ser reduzida, exacerbando os pensamentos impostores (Hewlin et al., 2020; Tewfik, 2022).

Embora estudos como os mencionados tenham explorado a autenticidade no trabalho e os pensamentos impostores, ainda são escassas as investigações que analisam como esses fatores interagem para influenciar os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho, especialmente entre profissionais 50+, cuja vivência é marcada por múltiplas demandas identitárias (Hennekam et al., 2021; Caza et al., 2018). Portanto, esta investigação é pioneira na tentativa de analisar o impacto dos pensamentos impostores no local de trabalho e como eles influenciam a percepção do “eu

verdadeiro”, frente às variadas demandas emergentes dos domínios do trabalho e do lar, particularmente no contexto brasileiro, onde predomina o envelhecimento da força de trabalho. Almeja-se investigar essas dinâmicas, buscando compreender o impacto dos pensamentos impostores e a autenticidade percebida na vivência dos conflitos trabalho-casa e casa-trabalho entre profissionais 50+. Esta análise é relevante no contexto do aumento da idade média da força de trabalho e da extensão da carreira profissional, situações que podem representar desafios adicionais, principalmente para profissionais 50+ (Hennekam et al., 2021).

Portanto, este estudo teve como objetivo avaliar o efeito moderador dos pensamentos impostores no local de trabalho na relação entre a autenticidade no local de trabalho e os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho. Para atingir esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa a partir de percepções de profissionais 50+ atuando no mercado de trabalho brasileiro. Foi utilizada uma abordagem quantitativa com análise dos dados por meio de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM).

Este estudo oferece contribuições tanto práticas quanto teóricas. Para a teoria, ele enriquece a literatura sobre validação social, ao explorar condições sob as quais a associação entre a autenticidade e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal se manifesta positivamente. Esse avanço é relevante, pois estudos sobre autenticidade são escassos em economias em desenvolvimento (Robinson et al., 2013). No aspecto prático, espera-se que os resultados deste estudo ajudem gestores e profissionais 50+ a formar expectativas mais realistas sobre os benefícios de serem mais autênticos no trabalho, mesmo diante das exigências dos diferentes domínios (pessoal e profissional). Em certo sentido, este estudo busca oferecer uma perspectiva positiva

sobre uma realidade frequentemente vivenciada, destacando os efeitos benéficos de uma melhor integração entre a vida laboral e pessoal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AUTENTICIDADE NO LOCAL DE TRABALHO

Autenticidade no local de trabalho se refere à capacidade dos indivíduos de expressar seu verdadeiro eu no ambiente de trabalho, abrangendo tanto as dimensões pessoais quanto profissionais (Hewlin et al., 2020; Maunz & Glaser, 2023). Este conceito não envolve apenas a autoexpressão, mas também como essa expressão é percebida e validada pelos outros no ambiente de trabalho (Karelai et al., 2022). Isso pode ter um impacto significativo no bem-estar individual e nas interações dos funcionários (Cha et al., 2019; Hewlin et al., 2020).

Adicionalmente, a autenticidade no local de trabalho pode ser compreendida como um fenômeno, composto por viver autêntico, autoalienação e aceitação de influências externas (Van de Bosch & Taris, 2014a). Entre essas dimensões, o viver autêntico – foco deste trabalho – representa o grau em que os indivíduos permanecem fiéis a si mesmos, agindo de acordo com seus valores e crenças no ambiente de trabalho, essa dimensão está positivamente associada ao engajamento, satisfação e desempenho (Van den Bosch & Taris, 2014a), reforçando a noção de que viver autenticamente é um recurso psicológico que favorece o florescimento humano no trabalho (Wood et al., 2008). No entanto, em situações de demandas elevadas ou baixo suporte, a expressão autêntica pode aumentar a exposição a críticas, tornar mais visíveis incompatibilidades entre valores pessoais e expectativas institucionais e, assim, intensificar conflitos (Cha et al., 2019; Hewlin et al., 2020).

Já a validação social, que frequentemente busca aprovação externa ou confirmação das ações ou comportamentos de uma pessoa (Van Den Bosch et al., 2019), pode influenciar a forma como os indivíduos se apresentam tanto profissional quanto pessoalmente. Apesar da importância de ser autêntico, a busca por validação social pode, ocasionalmente, gerar uma discrepância entre a autenticidade pessoal e profissional e manter esse equilíbrio pode ser desafiador em ambientes profissionais onde a validação social tem grande importância (Felix et al., 2023). Essa dinâmica destaca a necessidade de um equilíbrio entre permanecer fiel a si mesmo e buscar aceitação de colegas ou superiores no local de trabalho (Gino et al., 2020; Robinson et al., 2013; Tang et al., 2023). Em resumo, a autenticidade no trabalho no contexto da validação social envolve ser verdadeiro consigo mesmo, enquanto se busca reconhecimento e aceitação dos outros (Kuntz & Abbott, 2017).

Nesse sentido, transitar no local de trabalho de forma autêntica requer considerar como a validação social influencia a expressão dos próprios valores e da identidade (Smith et al., 2013). Frequentemente, a experiência de autenticidade contribui para a criação de um sentido de significado no trabalho (Ménard & Brunet, 2011), reduz emoções negativas como ansiedade e estresse (Tang et al., 2023; Wood et al., 2008), ajuda a mitigar experiências negativas no trabalho (Hewlin et al., 2020) e melhora o desempenho das tarefas quando os indivíduos se identificam fortemente com suas organizações (Karelaia et al., 2022). Por outro lado, a falta de autenticidade no trabalho pode levar à supressão e disfarce de pensamentos legítimos (Morrison & Milliken, 2000), esgotamento e tédio (Van Den Bosch et al., 2019). Portanto, atos autênticos não ocorrem de forma isolada, mas são influenciados pelas incertezas do contexto social e pelas relações entre os indivíduos (Tang et al., 2023).

A autenticidade tem um papel crucial nas relações no local de trabalho, afetando a inclusão social, a confiança e a cooperação entre os funcionários (Van Den Bosch et al., 2019). Quando os funcionários são autênticos em suas interações, é mais provável que sejam socialmente aceitos pelos colegas, o que, por sua vez, aumenta a chance de receberem apoio deles (Tang et al., 2023). Para Karellaia et al. (2022), em um ambiente profissional, a autenticidade e os valores organizacionais estão interligados, sendo que o contexto social influencia diretamente as consequências do comportamento autêntico, afetando tanto os conflitos interpessoais quanto o desempenho. Ser fiel aos próprios valores se torna vantajoso quando eles estão em harmonia com o contexto social (Karellaia et al., 2022).

Além disso, as pressões no local de trabalho e a necessidade de atender às expectativas externas podem comprometer a autenticidade, resultando em potenciais conflitos entre valores pessoais e demandas organizacionais (Sutton, 2020). Portanto, entender a autenticidade tanto em contextos pessoais quanto profissionais é essencial, visto que ela influencia não apenas o bem-estar individual, mas também as relações interpessoais, familiar e a dinâmica organizacional (Nartova-Bochaver et al., 2021; Wayne et al., 2019).

## 2.2 A CORDA BAMBA: CONFLITOS TRABALHO-CASA E CASA-TRABALHO

O conceito de conflitos entre trabalho-casa e casa-trabalho é importante para entender o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Araujo et al., 2015; Choi, 2024; Nadiv, 2022). Os conflitos ocorrem quando as exigências de um domínio, como o lar, interferem nas responsabilidades do outro domínio, como o trabalho, e vice-versa (Netemeyer et al., 1996). O conflito de casa para o trabalho surge quando obrigações familiares impactam negativamente o desempenho profissional, enquanto o conflito

de trabalho para casa acontece quando as demandas profissionais afetam a vida familiar (Allen & Finkelstein, 2014; Gu et al., 2022; Laß & Wooden, 2022). No geral, a corda bamba de gerenciar esses conflitos exige a compreensão dos fatores individuais, organizacionais e sociais que contribuem para essas tensões, bem como das estratégias que podem mitigá-las, promovendo uma integração mais harmoniosa entre os aspectos profissionais e pessoais da vida (Harris & Haar, 2024). Para os fins deste estudo, considera-se casa e família como uma unidade, reconhecendo, porém, que nem todos possuem ambos.

Neste contexto, a idade desempenha um papel crucial nos conflitos trabalho-casa e casa-trabalho, com variações perceptíveis ao longo da vida (Harris & Haar, 2024; Richert-Kaźmierska & Stankiewicz, 2016). Consequentemente, embora a literatura aponte que profissionais 50+ podem enfrentar conflitos entre demandas domésticas e profissionais, tal conflito não é uniforme e tende a variar conforme a realidade pessoal e profissional de cada indivíduo (Harris & Haar, 2024). Para Converso et al. (2020), com o avanço da idade, algumas obrigações familiares podem diminuir, como no caso da independência dos filhos, o que tende a reduzir os conflitos casa-trabalho. No entanto, os autores destacam que esse cenário pode se transformar diante de novos papéis e responsabilidades, seja pelo avanço na carreira ou pelo aumento de demandas no ambiente doméstico, como o cuidado com familiares idosos.

Zacher et al. (2019) observam que, mesmo sem uma progressão hierárquica, as expectativas profissionais podem permanecer elevadas, o que contribui para potenciais conflitos entre os espaços doméstico e laboral. Nesse contexto, trabalhadores mais velhos valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, embora muitas vezes percebam limitações no acesso a políticas adaptáveis (Richert-

Kaźmierska & Stankiewicz, 2016). Em relação aos profissionais mais jovens, os trabalhadores mais velhos relatam, em média, uma percepção de menor conflito casa trabalho e uma sensação de maior sucesso e satisfação nas esferas pessoal e profissional (Hill et al., 2014).

Os conflitos entre trabalho e família podem afetar negativamente a saúde física e funcional dos trabalhadores mais velhos, levando a um aumento de comorbidades e incapacidades (Cho & Chen, 2018). Portanto, é essencial desenvolver e implementar estratégias eficazes para equilibrar a vida profissional e pessoal, ajudando esses profissionais a gerenciarem esses conflitos com sucesso (Grandey et al., 2012). Neste estudo, sugere-se a autenticidade como uma abordagem eficaz para enfrentar esses desafios. Isso se deve ao fato de que a autenticidade é altamente valorizada tanto no comportamento quanto em outros domínios da vida, e relatos de uma experiência de vida autêntica estão associados ao aumento do bem-estar psicológico, melhoria do humor e maior contentamento geral (Braun & Peus, 2018; Lehman et al., 2019; Lenton et al., 2016; Sutton, 2020).

Para compreender as tensões entre os domínios pessoal e profissional, especialmente no contexto da busca por autenticidade no trabalho e da experiência de profissionais mais velhos, é pertinente considerar os achados da Teoria da Conservação de Recursos e da Teoria da Fronteira Trabalho-Família. A Teoria da Conservação de Recursos, proposta por Hobfoll (2001), sustenta que indivíduos tendem a buscar, manter e proteger recursos valiosos (como autoestima, suporte social, tempo e energia), sendo o estresse desencadeado pela ameaça de perda ou pela real perda desses recursos. Já a Teoria da Fronteira Trabalho-Família (Ashforth et al., 2000) explora como as pessoas criam, mantêm e atravessam fronteiras entre os domínios da vida, com implicações importantes sobre os níveis de conflito ou de

enriquecimento entre eles. Tais perspectivas são especialmente relevantes para entender como os profissionais lidam com sentimentos de autenticidade, impostorismo e identidades em transformação no contexto do envelhecimento ativo.

A autenticidade no local de trabalho pode atenuar os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho ao diminuir o esgotamento emocional, aumentar o enriquecimento trabalho-família e melhorar a satisfação como equilíbrio entre trabalho e vida (Grandey et al., 2012; Van Den Bosch et al., 2019; Wayne et al., 2019). Embora esse efeito positivo seja observado em diversas faixas etárias, para profissionais 50+ ele se torna particularmente relevante devido a uma nova fase da vida que frequentemente implica papéis de demandas complexas, como o cuidado com familiares idosos ou netos (Converso et al., 2020). Ao agir de forma autêntica, esses profissionais podem melhorar sua autoestima e bem-estar psicológico, o que lhes proporciona resiliência para enfrentar os desafios típicos de integração dos domínios trabalho e casa (Cha et al., 2019; Matsuo, 2020).

No entanto, quando a autenticidade não é possível, a dificuldade em alinhar valores pessoais e ações no trabalho pode comprometer a satisfação com o equilíbrio trabalho-vida, e o impacto negativo tende a ressoar também no ambiente familiar (Wayne et al., 2019). Dessa forma, embora a autenticidade no trabalho possa beneficiar todas as idades, para os profissionais 50+ representa um fator crítico de recuperação emocional, essencial para enfrentar as demandas de uma fase da vida caracterizada por uma elevada carga de transições (Sanz-Vergel et al., 2015; Wayne et al., 2019).

Adicionalmente, um ambiente de trabalho que valoriza a autenticidade pode reduzir o *burnout* relacionado ao esforço emocional necessário para atender expectativas e demandas organizacionais, uma vez que permite aos indivíduos

expressarem suas emoções genuínas sem a necessidade de mascará-las (Grandey et al., 2012). Portanto, demonstrar autenticidade no local de trabalho ajuda os funcionários a superarem barreiras interpessoais, aumentando suas chances de serem incluídos nos círculos sociais de seus colegas e de receberem apoio (Tang et al., 2023). Por fim, altos níveis de autenticidade no trabalho estão relacionados a um maior bem-estar, incluindo maior engajamento e menor esgotamento. Isso pode influenciar positivamente a maneira como os indivíduos criam um ambiente social favorável, ajudando a manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Van Den Bosch & Taris, 2018).

Assim sugere-se que:

Hipótese 1: A autenticidade no local de trabalho afeta negativamente os conflitos trabalho-casa.

Hipótese 2: A autenticidade no local de trabalho afeta negativamente os conflitos casa-trabalho.

### 2.3 O PAPEL MODERADOR DOS PENSAMENTOS IMPOSTORES NO LOCAL DE TRABALHO

Os pensamentos impostores no local de trabalho, caracterizados por sentimentos de dúvida e medo de serem vistos como uma fraude, mesmo diante de sucesso evidente, podem aumentar o estresse e a exaustão emocional, contribuindo para os conflitos entre casa e trabalho e vice-versa (Crawford et al., 2016; Hudson & González-Gómez, 2021; Vergauwe et al., 2015). Essa experiência psicológica pode causar uma queda no desempenho, comprometer o bem-estar e prejudicar a tomada de decisões, à medida que os indivíduos começam a duvidar de suas próprias habilidades, resultando em autossabotagem, dificuldades no desenvolvimento de

carreira e na evitação de tarefas desafiadoras (Fimiani et al., 2024; Salicru, 2022). Essa dinâmica é especialmente relevante para compreender como a autenticidade no local de trabalho pode tanto mitigar quanto agravar esses conflitos, dependendo da presença de pensamentos impostores (McGarry et al., 2022; Para et al., 2024).

Indivíduos que experimentam pensamentos impostores no local de trabalho frequentemente têm dificuldades em gerenciar as demandas profissionais de maneira eficaz, o que pode resultar em maior conflito emocional e, consequentemente, em conflitos entre os domínios do trabalho e do lar (Crawford et al., 2016). Além disso, o fenômeno do impostor está associado ao presenteísmo, em que os indivíduos se sentem obrigados a trabalhar, mesmo quando não estão em boas condições, sobrecarregando-se ainda mais e aumentando a probabilidade de que os conflitos do trabalho interfiram na vida doméstica (McGarry et al., 2022). A presença de pensamentos impostores intensifica as tensões e conflitos diários, fazendo com que o estresse do trabalho se transfira para o ambiente doméstico, prejudicando as relações interpessoais e exacerbando os conflitos entre casa e trabalho (Sanz-Vergel et al., 2015).

Embora os pensamentos impostores sejam comuns entre homens e mulheres de diferentes faixas etárias, desde adolescentes até profissionais em estágios avançados de carreira (Bravata et al., 2020), é importante destacar que o preconceito etário, frequentemente caracterizado por estereótipos de que profissionais mais velhos são menos adaptáveis e competentes em certas tarefas, pode contribuir para o surgimento desses pensamentos, ao afetar negativamente a autopercepção e o reconhecimento no ambiente de trabalho (Harris & Haar, 2024). Esses profissionais podem sentir-se pressionados a provar constantemente sua competência, especialmente em locais onde suas contribuições e entregas são subestimadas

(Chiesa et al., 2019; Iweins et al., 2012). Ademais, estudos como os de Feenstra et al. (2020) apresentam evidências de que os sentimentos de impostor estão frequentemente ligados a grupos marginalizados, como mulheres e minorias étnicas. Dessa forma, levar em conta o papel do ambiente pode ser fundamental para abordar as raízes contextuais desses sentimentos, já que normas sociais, estereótipos e estruturas institucionais influenciam seu surgimento, impactando o senso de pertencimento, satisfação e a autoestima das pessoas (Feenstra et al., 2020; Fimiani et al., 2024; Kark et al., 2022; Tewfik, 2022).

A autenticidade no local de trabalho proporciona uma sensação de alinhamento entre o eu interno e as expressões externas, promovendo maior bem-estar psicológico e reduzindo autopercepções negativas (Metin et al., 2016). Ao fomentar uma compreensão mais profunda dos próprios comportamentos e percepções, a autenticidade pode ajudar a interromper o ciclo de pensamentos impostores, aprimorando o autoconceito dos indivíduos (Kuntz & Abbott, 2017; Tewfik, 2022). Esse alinhamento faz com que as pessoas se sintam mais genuínas e menos fraudulentas, atenuando os sentimentos associados aos pensamentos impostores, como apontado por Tewfik (2022) e confirmado por intervenções voltadas à autenticidade, que mostraram efeitos positivos na superação desses sentimentos (Zanchetta et al., 2020). O processo envolve autorreflexão, aceitação e a aplicação de estratégias de enfrentamento, fundamentais para mitigar os efeitos negativos do fenômeno do impostor (Para et al., 2024; Zanchetta et al., 2020).

Por outro lado, treinamentos, terapias e aconselhamentos voltados para o manejo de pensamentos impostores têm mostrado resultados positivos, sugerindo a importância de abordagens personalizadas que levem em conta fatores individuais e contextuais (Gorsi et al., 2023; Para et al., 2024; Zanchetta et al., 2020). Embora os

pensamentos impostores tenham implicações negativas para o desempenho no trabalho (Crawford et al., 2016; Neureiter & Traut-Mattausch, 2016; Salicru, 2022), eles também podem motivar os indivíduos a se esforçarem mais para provar suas competências, o que pode, paradoxalmente, resultar em melhor desempenho (Tewfik, 2022). Essa dualidade sugere que, além de enfrentar os efeitos negativos, é possível buscar formas de canalizar essa motivação de maneira construtiva, como demonstrado por Tewfik (2022), que identificou efeitos positivos no desempenho de profissionais com pensamentos impostores. Além disso, Leonhardt et al. (2017) destacam que algumas pessoas utilizam estrategicamente esses sentimentos para fins de autopromoção social, indicando que o fenômeno não é necessariamente disfuncional em todos os casos.

Embora o papel moderador dos pensamentos impostores no local de trabalho na relação entre autenticidade no local de trabalho e os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho não seja explicitamente abordado na literatura, avanços no tema indicam que fatores como suporte organizacional (Crawford et al., 2016) e eficácia interpessoal (Tewfik, 2022) influenciam a dinâmica entre esses domínios. Isso ressalta a importância de abordar os pensamentos impostores no local de trabalho intensificando essa relação. Por exemplo, Neureiter e Traut-Mattausch (2016) descobriram que indivíduos com altos níveis de pensamentos impostores frequentemente experimentam maior ansiedade e diminuição da satisfação no trabalho, o que pode transbordar para outros domínios da vida. Vergauwe et al. (2015) também identificaram que esses pensamentos estão associados a um aumento no esgotamento emocional e menor engajamento no trabalho.

Conforme adiantado, a literatura sobre pensamentos impostores evidencia que indivíduos que experimentam esses sentimentos tendem a desenvolver padrões de

comportamento que podem comprometer seu bem-estar psicológico e sua capacidade de manter fronteiras saudáveis entre trabalho e vida pessoal (Bravata et al., 2020; Clance & Imes, 1978). Estes padrões frequentemente incluem perfeccionismo excessivo, sobrecarga de trabalho autoimposta e dificuldade em delegar tarefas, aspectos que, segundo Clance e Imes (1978) e Leonhardt et al. (2017), intensificam os conflitos entre os domínios profissional e pessoal ao alimentar um ciclo de autossabotagem, hipercompetência e exaustão emocional.

Para profissionais mais velhos, os pensamentos impostores podem ser particularmente problemáticos, pois podem amplificar preocupações relacionadas ao ageísmo e à percepção de competência no trabalho (Chiesa et al., 2019). Quando combinados com a necessidade de manter a autenticidade no ambiente profissional, esses pensamentos podem criar uma tensão adicional que intensifica os conflitos entre trabalho e casa (Kark et al., 2022).

Desta forma, sugere-se que:

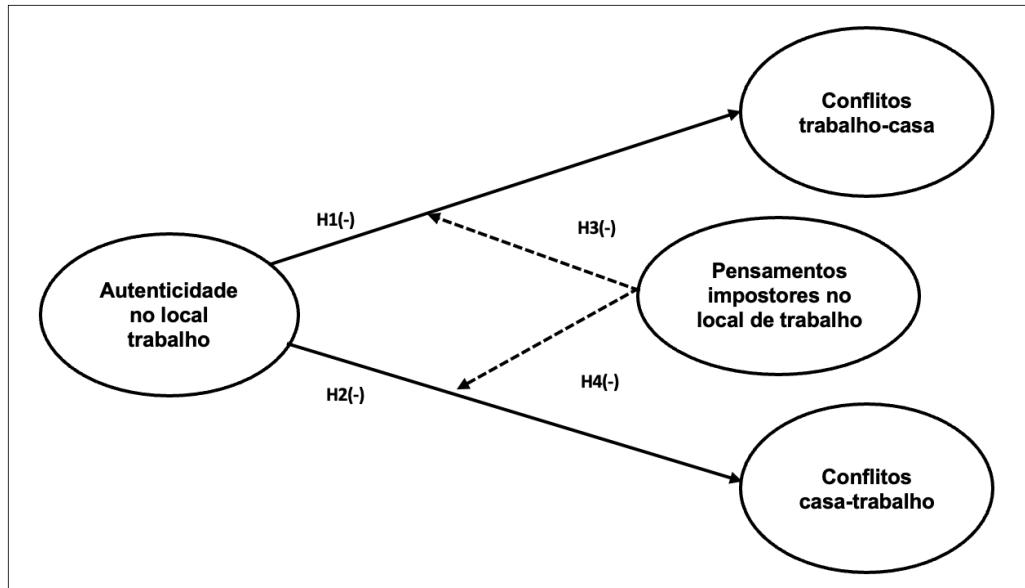
Hipótese 3: Pensamentos impostores no local de trabalho intensificam a relação negativa entre autenticidade no local de trabalho e os conflitos trabalho-casa.

Hipótese 4: Pensamentos impostores no local de trabalho intensificam a relação negativa entre autenticidade no local de trabalho e os conflitos casa-trabalho.

Esta formulação teórica sugere que, quanto mais intensos forem os pensamentos impostores, mais forte será o impacto negativo da falta de autenticidade nos conflitos entre trabalho e casa. Em outras palavras, quando profissionais experimentam altos níveis de pensamentos impostores, a importância da autenticidade como recurso para reduzir conflitos entre domínios torna-se ainda mais crítica.

Por fim, as relações apresentadas estão resumidas no modelo estrutural a seguir na Figura 1.

Figura 1 – Modelo estrutural proposto



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo, teve como objetivo avaliar o efeito moderador dos pensamentos impostores no local de trabalho na relação entre autenticidade no local de trabalho e os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa, com corte transversal e dados primários, a fim de testar as hipóteses contidas no modelo teórico apresentado.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário eletrônico elaborado na plataforma *Google Forms*, distribuído via *e-mail* e redes sociais (*LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*), durante 91 dias, entre 03 de abril de 2025 e 02 de julho de 2025. A utilização das redes sociais como canal de distribuição justificou-se pela conveniência e facilidade de interação entre os participantes, dada a distância geográfica em relação ao pesquisador. Dessa forma, adotou-se uma amostragem não-probabilística, baseada em acessibilidade.

No início do questionário, foi apresentada aos participantes uma introdução com informações básicas sobre o objetivo do estudo, potenciais riscos, e esclarecimentos sobre participação voluntária, sem custos ou incentivos financeiros. Além disso, foram fornecidas orientações sobre o tempo estimado para resposta. Em seguida, o respondente concordava ou não em participar da pesquisa. Isso tudo constitui-se no Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), destacando os princípios éticos da pesquisa.

Foi realizado um pré-teste com 10 indivíduos para identificar possíveis falhas no questionário. Esse procedimento teve como objetivo avaliar a clareza das perguntas e assegurar a consistência do instrumento de coleta de dados. Com base nos apontamentos fornecidos pelos participantes, foram feitas correções para aprimorar o entendimento do questionário. Os ajustes realizados após o *feedback* foram de natureza semântica, voltados a facilitar interpretações dos itens e a garantir que todos os respondentes compreendessem as questões de maneira uniforme.

O perfil da amostra foi composto por profissionais com 50 anos ou mais, que estão ativos no mercado de trabalho no Brasil. Para garantir que apenas participantes alinhados com a população-alvo fossem incluídos, foi inserida uma questão de controle: “Você tem 50 anos ou mais e exerce atividade remunerada?”. Aqueles que responderam negativamente a essa pergunta foram excluídos da pesquisa.

As variáveis para caracterizar a amostra incluíram sexo, idade, identificação em relação a cor, raça e/ou etnia, estado civil ou tipo de convivência, nível de escolaridade, faixa de renda e região do país. A pesquisa abrangeu trabalhadores inseridos no mercado de trabalho brasileiro em diversos setores, sem restrições quanto ao cargo, carga horária, remuneração ou tipo de vínculo empregatício. Assim,

a amostra consistiu em profissionais de ambos os gêneros, acima de 50 anos, empregados em organizações de natureza pública, privada ou do terceiro setor.

Para o cálculo do tamanho da amostra, utilizou-se o *software G\*Power* (versão 3.1.9.6) (Faul et al., 2009). Esse cálculo é baseado no número de preditores do modelo teórico, no nível de significância ( $\alpha$ ) e no poder estatístico desejado ( $1 - \beta$ ), garantindo robustez e validade estatística dos resultados. O modelo do presente estudo possui um construto com 2 preditores, que consiste na maior quantidade de setas recebidas por uma variável latente. Usou-se o tamanho de efeito moderado ( $f^2$ ) igual a 0,15, o nível de significância de 5% e poder estatístico de 80% (Ringle et al., 2014). Esses parâmetros asseguram que o estudo tenha uma amostra suficiente para detectar efeitos significativos, evitando erros tipo I e II (Ringle et al., 2014). A amostra mínima calculada para este estudo foi de 68 respondentes.

Foram coletadas 251 respostas, das quais, após a aplicação de um filtro inicial, 232 questionários foram considerados válidos. Respondentes que se identificaram como tendo idade inferior a 50 anos, 17 no total, portanto fora da população-alvo, foram excluídos da amostra. Além disso, 2 participantes não aceitaram participar de forma voluntária conforme os termos apresentados, e foram removidos. A amostra final resultou em um número equivalente a 3,41 vezes maior que a amostra mínima inicial, o que dá robustez ao trabalho. Segundo Ringle et al. (2014), deve-se buscar 2 a 3 vezes a quantidade mínima da amostra.

No que se refere à distribuição por sexo, observa-se uma predominância do sexo feminino (56,47%) em relação ao masculino (43,53%). A análise da faixa etária revela uma concentração de participantes entre 50 e 54 anos (44,40%), seguida pelo grupo de 55 a 59 anos (31,03%). Os demais participantes distribuem-se entre 60 e 64

anos (14,11%), 65 e 69 anos (7,33%), 70 e 74 anos (2,11%), e 75 a 79 anos não havendo representantes, e com idade superior a 80 anos (0,86%).

Quanto à autodeclaração de cor, raça e/ou etnia, a maioria dos participantes identificou-se como branca (59,91%), seguida por parda (27,59%) e preta (10,34%). Uma parcela menor declarou-se amarela (0,86%), e alguns participantes preferiram não declarar (1,29%). Não houve registro de participantes que se identificaram como indígenas.

Em relação ao estado civil ou de convivência, predominam os casados (53,45%), seguidos por pessoas em união estável (14,66%) e solteiros (12,93%). Divorciados representam 11,21% da amostra, separados e viúvos ambos 3,88%. A análise da situação de residência indica que a maioria dos participantes reside apenas com o cônjuge (34,91%), seguidos por aqueles com cônjuge e filhos (30,60%), por aqueles que moram sozinhos (18,53%). Em menor proporção, encontram-se os que residem com filhos (8,19%), com pais idosos (5,60%), com cônjuge, filhos e netos (1,72%), e com netos (0,43%).

O perfil de escolaridade da amostra revela um alto nível de formação acadêmica, com predominância de especialização completa (37,07%), seguida por mestrado completo (20,69%), superior completo (18,97%), e doutorado completo (10,78%). Formação técnica completa e ensino médio completo representam, respectivamente, 7,76% e 4,31% da amostra. Apenas 0,43% dos participantes possuem ensino fundamental completo.

No âmbito profissional, a distribuição da atuação principal mostra um equilíbrio entre servidores públicos (32,76%) e empregados com carteira assinada (32,33%), e autônomos (26,29%), com uma parcela menor de empregados sem carteira assinada (8,62%). A maioria dos participantes atua em empresas privadas (60,78%), seguidos

por aqueles em instituições públicas (36,21%) e uma pequena parcela no terceiro setor (3,02%).

A análise da renda dos participantes indica que 46,12% recebem mais de 10 salários-mínimos, seguidos por aqueles que recebem entre 3 e 6 salários-mínimos (22,84%) e entre 6 e 10 salários-mínimos (22,41%). Uma parcela menor recebe entre 1 e 3 salários-mínimos (7,33%), menos de 1 salário-mínimo não teve respondentes, e alguns participantes não souberam ou preferiram não informar (1,29%).

Por fim, quanto à distribuição geográfica, observa-se maior concentração na região Sudeste (33,19%), seguida pelo Centro-Oeste (25,86%), Nordeste (18,97%), Norte (13,79%) e Sul (8,19%), demonstrando uma representatividade de todas as regiões do país, ainda que com diferentes proporções.

A amostra válida foi caracterizada conforme demonstração na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Descrição	Caracterização	Percentual %
Sexo	Feminino Masculino	56,47% 43,53%
Idade	50 a 54 anos 55 a 59 anos 60 a 64 anos 65 a 69 anos 70 a 74 anos 75 a 79 anos Acima de 80 anos	44,40% 31,03% 14,22% 7,33% 2,16% 0,00% 0,86%
Cor, raça e/ou etnia	Parda Preta Indígena Amarela Branca Prefiro não declarar	27,59% 10,34% 0,00% 0,86% 59,91% 1,29%
Estado civil ou de convivência	Solteiro(a) Casado(a) União estável Separado(a) Divorciado(a) Viúvo(a)	12,93% 53,45% 14,66% 3,88% 11,21% 3,88%
Situação de residência	Sozinho(a) Com cônjuge Com cônjuge e com filhos Com cônjuge, com filhos e com netos Com pais idosos Com filhos	18,53% 34,91% 30,60% 1,72% 5,60% 8,19%

	Com netos	0,43%
Escolaridade	Fundamental incompleto	0,00%
	Fundamental completo	0,43%
	Médio completo	4,31%
	Técnico completo	7,76%
	Superior completo	18,97%
	Especialização completo	37,07%
	Mestrado completo	20,69%
	Doutorado completo	10,78%
	Não sei	0,00%
Atuação principal	Servidor público	32,76%
	Empregado (com carteira assinada)	32,33%
	Empregado (sem carteira assinada)	8,62%
	Trabalha por conta própria, é autônomo	26,29%
Tipo de empresa em que trabalha	Privada	60,78%
	Pública	36,21%
	ONG/Terceiro setor	3,02%
Renda	Menos de 01 salário-mínimo	0,00%
	De 01 a 03 salários-mínimos	7,33%
	De 03 a 06 salários-mínimos	22,84%
	De 06 a 10 salários-mínimos	22,41%
	Mais de 10 salários-mínimos	46,12%
	Não sei	1,29%
Região do País	Centro-Oeste	25,86%
	Nordeste	18,97%
	Norte	13,79%
	Sudeste	33,19%
	Sul	8,19%

Fonte: Dados da pesquisa.

A medição das variáveis latentes se deu por escalas validadas na literatura. As opções de respostas foram organizadas em uma escala Likert de 7 pontos. A seguir, são apresentadas as medidas adotadas e o quadro completo dos construtos poderá ser consultado no apêndice A.

- a) Autenticidade no local de trabalho: escala de 4 itens resultante do estudo de Van Den Bosch & Taris (2014a), que operacionaliza autenticidade no local de trabalho focada no viver autêntico que capturam a percepção de viver de acordo com os próprios valores e agir de forma coerente com o “verdadeiro eu” no contexto de trabalho.
- b) Conflito trabalho-casa: escala de 5 itens de Netemeyer et al. (1996).
- c) Conflito casa-trabalho: escala de 5 itens de Netemeyer et al. (1996).

- d) Pensamentos impostores no local de trabalho: escala de 5 itens de Tewfik (2022).

Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), o que permitiu a avaliação simultânea de múltiplas relações de dependência entre as variáveis estudadas (Hair et al., 2019). Todas as análises foram realizadas no software *SmartPLS* 4. A análise PLS-SEM seguiu uma abordagem em duas etapas: primeiro, o modelo de mensuração foi examinado para verificar a confiabilidade e validade dos construtos; em seguida, o modelo estrutural foi avaliado para testar as hipóteses e analisar as associações entre os construtos (Ringle et al., 2023; Sarstedt et al., 2022).

Para a validação do modelo de mensuração, foram considerados indicadores de validade convergente e validade discriminante. A validade convergente foi avaliada através dos seguintes indicadores: cargas fatoriais, *Alpha de Cronbach*, confiabilidade composta ( $\rho_c$  e  $\rho_a$ ) e variância média extraída (AVE). Já para a validade discriminante, adotou-se o critério *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) conforme proposto por Sarstedt et al. (2022).

A significância das relações estruturais foi considerada ideal quando o valor-p era inferior a 0,10, preferencialmente abaixo de 0,05 (Ringle et al., 2014). Para verificar o poder preditivo do modelo, realizou-se o teste de capacidade preditiva com validação cruzada (CVPAT), conforme recomendado por Sharma et al. (2023).

Na análise estrutural, o modelo teórico foi construído com base nas relações entre variáveis latentes e incluiu a avaliação de efeitos diretos, tanto com quanto sem variáveis de controle. A análise considerou também o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), relevância preditiva ( $Q^2$ ), e a colinearidade entre variáveis, verificada pelo fator de inflação da variância (VIF) (Hair et al., 2019).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Os critérios estabelecidos por Hair et al. (2019) foram adotados para análise dos resultados. Realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que permitiu validar os componentes do modelo de mensuração proposto. Essa etapa se iniciou com a validação da validade convergente, primeiramente por meio da análise das cargas fatoriais das variáveis latentes. No presente estudo não houve qualquer exclusão de variáveis por apresentar carga fatorial menor que o recomendado de 0,708, conforme indicado por Hair et al. (2019). As cargas fatoriais estão apresentadas no Apêndice A.

Em seguida foi verificada a Variância Média Extraída (AVE), observando-se que todos os valores estavam acima de 0,50, atendendo os critérios estabelecidos por Hair et al. (2019). Além disso, a confiabilidade composta foi confirmada por meio do rho\_c e do rho\_A, já que os valores se manifestaram dentro do intervalo recomendado, entre 0,70 e 0,95. O Alfa de Cronbach foi utilizado para avaliar a consistência interna dos construtos do modelo. Os resultados demonstraram consistência interna, com valores superiores a 0,70 (Hair et al., 2019).

A validade discriminante foi verificada por meio do critério Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT), esse critério considera a média geométrica das correlações entre itens que medem diferentes construtos, e valores superiores a 0,85 indicam ausência de validade discriminante. Para construtos com conceitos mais próximos, o limite aceitável é de até 0,90 (Henseler et al., 2015). Portanto, os resultados atendem as exigências de validade convergente e discriminante, conforme Hair et al. (2019) e Sarstedt et al. (2022), e são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Validade convergente e validade discriminante Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	AT	FW	WF	WI
AT				
FW	0,390			
WF	0,468	0,557		
WI	0,332	0,360	0,180	
Variância Média Extraída (AVE)	0,618	0,604	0,719	0,639
rho_c	0,866	0,884	0,927	0,898
Alfa de Cronbach	0,791	0,837	0,903	0,858
rho_a	0,791	0,861	0,919	0,858

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: AT (Autenticidade no local de trabalho); FW (Conflitos casa-trabalho); WF (Conflitos trabalho-casa); WI (Pensamentos impostores no local de trabalho).

Além disso, por maior zelo, a análise de cargas cruzadas de Chin (1988) reforçou a validade discriminante, conforme Tabela 3, uma vez que os itens apresentaram maiores cargas fatoriais em seus respectivos construtos latentes (Hair et al., 2019).

Tabela 3 – Valores das cargas cruzadas

Itens	AT	FW	WF	WI
AT01	0,703	0,316	0,272	0,234
AT02	0,773	0,228	0,343	0,187
AT03	0,833	0,244	0,334	0,205
AT04	0,829	0,255	0,321	0,235
FW01	0,344	0,836	0,573	0,246
FW02	0,119	0,760	0,375	0,180
FW03	0,212	0,780	0,354	0,191
FW04	0,227	0,754	0,280	0,292
FW05	0,336	0,752	0,344	0,282
WF01	0,268	0,350	0,781	0,124
WF02	0,293	0,356	0,851	0,080
WF03	0,355	0,439	0,880	0,091
WF04	0,440	0,516	0,871	0,167
WF05	0,320	0,477	0,853	0,127
WI01	0,254	0,233	0,195	0,764
WI02	0,203	0,265	0,187	0,845
WI03	0,200	0,237	0,120	0,851
WI04	0,231	0,226	-0,009	0,774
WI05	0,208	0,265	0,088	0,758

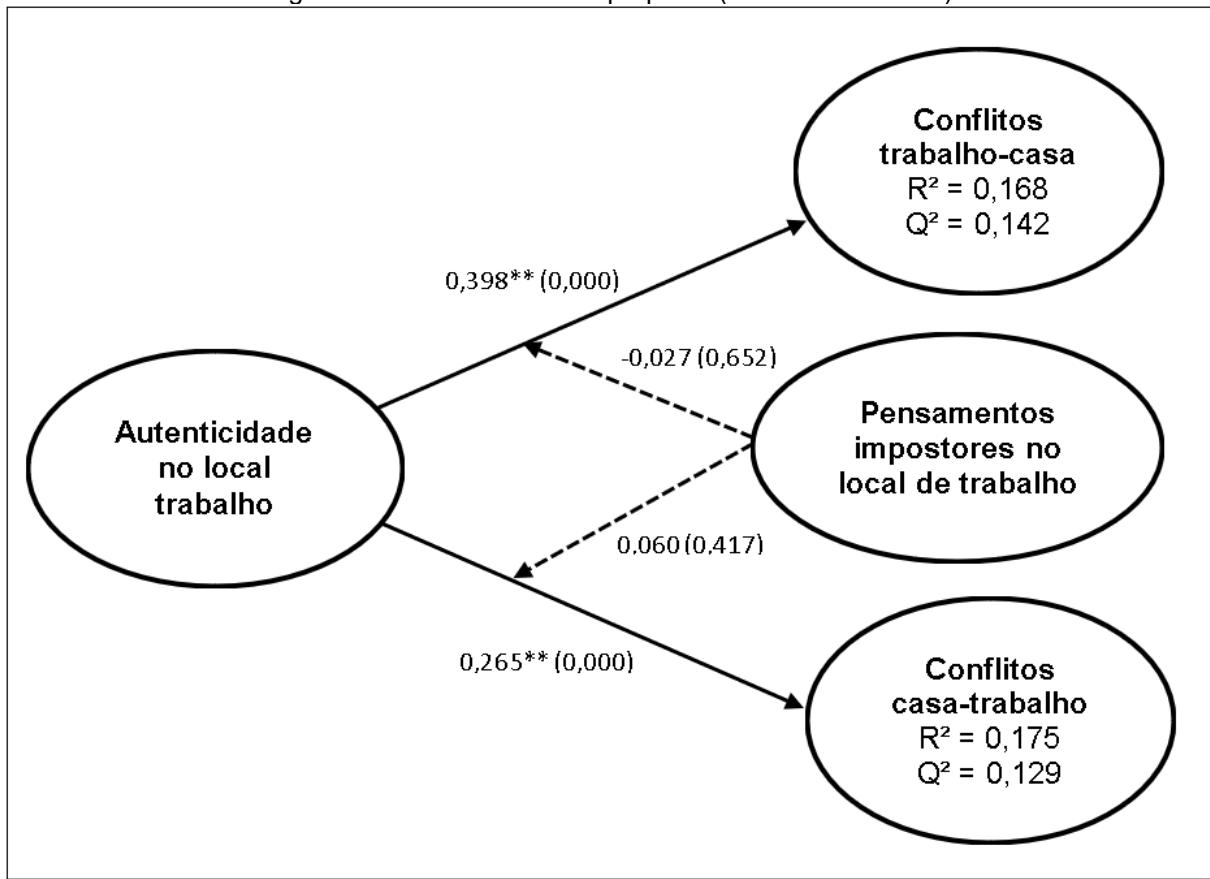
Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: AT (Autenticidade no local de trabalho); FW (Conflitos casa-trabalho); WF (Conflitos trabalho-casa); WI (Pensamentos impostores no local de trabalho).

#### 4.2 ANÁLISE DO ESTRUTURAL

As hipóteses desta pesquisa foram testadas utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais com estimativa por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), considerando análises com e sem variáveis de controle. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Modelo estrutural proposto (resultados obtidos)



Nota: \*\* p-valor < 0,01; \* p-valor < 0,05; R<sup>2</sup> (Coeficiente de determinação); Q<sup>2</sup> (Relevância preditiva).  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado na Tabela 4, os resultados indicam que a inclusão de variáveis de controle não alterou a significância das relações principais testadas no modelo. Entre as variáveis de controle, sexo, idade, identificação em relação a cor, raça e/ou etnia, estado civil ou tipo de convivência, nível de escolaridade, faixa de

renda e região do país, não apresentaram significância em nenhuma relação com os construtos endógenos.

Tabela 4 - Efeitos sem e com variáveis de controle

Efeitos		Hipóteses	Resultados sem controle		Resultados com controle	
			Coef.	Valores de p	Coef.	Valores de p
Diretos	AT → WF	H1 (NÃO SUPORTADA)	0,265	0,000**	0,271	0,000**
	AT → FW	H2 (NÃO SUPORTADA)	0,398	0,000**	0,398	0,000**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: \*\* p-valor < 0,01; \* p-valor < 0,05; AT (Autenticidade no local de trabalho); WF (Conflitos trabalho-casa); FW (Conflitos casa-trabalho); WI (Pensamentos impostores no local de trabalho).

Tabela 5 – Teste do efeito moderador

Relação Estrutural		Gardner et al (2017, p. 614)	f <sup>2</sup>	Coef.	Valores de p
WI MOD x AT → WF AT → WF WI	H4 (NÃO SUPORTADA)	XZ X Z	0,001	-0,027	0,652
	H5 (NÃO SUPORTADA)	XZ X Z	0,004	0,060	0,417

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: \*\* p-valor < 0,01; \* p-valor < 0,05; AT (Autenticidade no local de trabalho); WF (Conflitos trabalho-casa); FW (Conflitos casa-trabalho); WI (Pensamentos impostores no local de trabalho).

As hipóteses H1, H2, H3 e H4 não obtiverem suporte. Para avaliar os resultados, foram utilizados indicadores de qualidade de ajuste do modelo, incluindo o R<sup>2</sup> (poder explicativo), Q<sup>2</sup> (validade preditiva) e o tamanho do efeito f<sup>2</sup> efeito de Cohen (1988). No que diz respeito ao R<sup>2</sup>, valores de 0,02 são classificados como pequenos, 0,15 como médios e 0,26 como grandes (Cohen, 1988). Para Q<sup>2</sup>, valores superiores a zero indicam validade preditiva aceitável (Hair et al., 2019). Quanto ao f<sup>2</sup>, os efeitos são classificados como fracos (0,02), moderados (0,15) e grandes (0,35), seguindo os critérios propostos por Cohen (1988).

Conforme apresentado na Figura 2, o construto conflitos trabalho-casa apresentou R<sup>2</sup> 0,168 (médio), Q<sup>2</sup> 0,142, enquanto o construto conflitos casa-trabalho

demonstrou  $R^2$  0,175 (médio),  $Q^2$  0,129. Ambos os casos apresentaram valores superiores ao recomendado pela literatura para pesquisas em ciências sociais (Cohen, 1988; Hair et al., 2019).

Observou-se o fator de inflação de variância (*Variance Inflation Factor – VIF*), que demonstra a presença de colinearidade do modelo, segundo Hair et al. (2019). Os autores indicam que valores iguais ou superiores a 5 são considerados críticos. Neste estudo todos os valores VIF dos indicadores do modelo foram menores do que 5, variando entre 1,000 e 3,159 para os indicadores, e entre 1,000 e 1,120 para os construtos, considerados aceitáveis na literatura (Hair et al., 2019). Com relação ao tamanho do efeito ( $f^2$ ) da variável moderadora, conforme consta na Tabela 5 os resultados obtiveram efeito fraco.

Para avaliar o poder preditivo do modelo teórico, foi conduzido um teste de capacidade preditiva com validação cruzada (CVPAT), conforme Tabela 6. Na comparação com o *benchmark* de previsão baseado na média dos indicadores (AI), identificou-se que os construtos apresentaram performances significativas, com destaque para WF e FW, que demonstraram diferenças negativas de -0,164 (p-valor = 0,040) e -0,361 (p-valor = 0,013), respectivamente.

Quando submetido a uma análise mais rigorosa, utilizando o modelo linear (LM) como referência comparativa, o poder preditivo mostrou-se mais limitado. Nesse caso, os construtos WF e FW não apresentaram diferenças estatisticamente significativas ( $p = 0,138$  e  $p = 0,724$ , respectivamente). Na perspectiva global, o modelo manteve consistência parcial. Em relação ao *benchmark* IA, a diferença média geral foi de -0,263 ( $t = 3,088$ ;  $p = 0,002$ ), confirmando a capacidade preditiva do modelo frente ao critério mais básico. Já na comparação com o LM, a diferença global foi positiva (0,043), mas sem significância estatística ( $p = 0,374$ ), sugerindo que, embora

apresente robustez frente ao *benchmark* mais simples, o modelo não se mostrou superior a uma estrutura linear conservadora. Estes resultados reforçam a importância de avaliar o poder preditivo em múltiplas perspectivas, conforme sugerido por Sharma et al. (2023), indicando que, embora a autenticidade demonstre efeitos diretos robustos nos conflitos interdomínios, sua capacidade preditiva deve ser interpretada com cautela quando comparada a modelos lineares alternativos.

Tabela 6 – Poder de predição do modelo (Teste de capacidade preditiva com validação cruzada – CVPAT)

CVPAT	Média dos indicadores (IA)			Modelo linear (LM)		
	Diferença	t-valor	p-valor	Diferença	t-valor	p-valor
WF	-0,164	2,061	0,040	-0,056	1,487	0,138
FW	-0,361	2,509	0,013	-0,030	0,354	0,724
Geral	-0,263	3,088	0,002	0,043	0,892	0,374

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: WF (Conflitos trabalho-casa); FW (Conflitos casa-trabalho); WI (Pensamentos impostores no local de trabalho).

#### 4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADO

As hipóteses 1 e 2, que previam que a autenticidade no local de trabalho estava relacionada negativamente aos conflitos trabalho-casa e casa-trabalho, não foram suportadas. Ambas indicaram relações positivas e significativas, sugerindo que níveis mais elevados de autenticidade no local de trabalho estão associados a maiores níveis de conflito entre os domínios trabalho-casa e casa-trabalho. Esse resultado é contraintuitivo, pois diverge de estudos que associam autenticidade à redução de esgotamento e ao fortalecimento da integração entre papéis (Grandey et al., 2012; Van den Bosch & Taris, 2014b; Wayne et al., 2019). Além disso, contraria parte da literatura que associa a autenticidade a maior bem-estar e menor exaustão (Tang et al., 2023; Wayne et al., 2019). No entanto, os achados reforçam evidências emergentes de que a autenticidade pode ter efeitos ambivalentes, sendo vivida tanto como liberdade quanto como fardo em contextos de alta demanda (Schoofs et al., 2024; Tang et al., 2023).

À luz da Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 2001), os dados sugerem que, em vez de preservar energia, viver autêntico em contextos de baixa segurança psicológica exige dispêndio adicional de recursos emocionais e cognitivos. Esse custo aumenta a probabilidade de transbordamento negativo do trabalho para a casa, intensificando os conflitos interdomínios (White et al., 2024; Schoofs et al., 2024). De forma complementar, à luz da Teoria de Fronteiras Trabalho-Família (Ashforth et al., 2000), viver autêntico pode tornar as fronteiras mais permeáveis, fazendo com que valores e emoções atravessem contextos. Em ambientes de alta demanda, essa permeabilidade fragiliza limites e intensifica os choques entre domínios.

Outro elemento importante é a visibilidade social associada à autenticidade. Rossignac-Milon et al. (2024) mostram que indivíduos percebidos como autênticos são mais propensos a conexões sociais, mas também mais expostos a julgamentos. Para profissionais 50+, essa visibilidade pode significar enfrentar estereótipos etários ou críticas sobre adaptabilidade, elevando tensões tanto no domínio profissional quanto no familiar (Chiesa et al., 2019). Esses achados dialogam com Liu et al. (2025), que identificaram efeitos ambivalentes da ameaça de estereótipos etários. Trabalhadores mais velhos podem reagir internalizando a identidade de envelhecimento, o que leva à retirada, ou acionando mecanismos de resistência ativa, caracterizados por maior esforço e proatividade. De modo semelhante, a autenticidade pode ancorar a identidade e, simultaneamente, gerar desgaste quando confronta normas organizacionais pouco inclusivas.

No caso dos profissionais 50+, a autenticidade tende a assumir um caráter paradoxal. De um lado, pode reforçar a identidade construída ao longo da carreira; de outro, converter-se em uma obrigação de consistência com trajetórias consolidadas,

reduzindo flexibilidade e ampliando tensões entre papéis profissionais e familiares (Hennekam & Ladge, 2023). Essa ambivalência ganha destaque quando conectada às evidências de Van Beurden et al. (2024), que mostram que o compromisso organizacional dos trabalhadores mais velhos depende de práticas de recursos humanos alinhadas ao ciclo de vida. Em particular, a valorização das competências acumuladas é essencial para que a autenticidade funcione como recurso de engajamento, e não como fonte de desgaste.

Além disso, Van den Bosch e Taris (2014b) demonstraram que o viver autêntico, embora associado a engajamento, desempenho e realização pessoal, não apresentou relação significativa com menores níveis de exaustão ou cinismo, sugerindo que sua influência sobre o bem-estar pode ser mais complexa do que se supõe. Esses achados reforçam a ideia de que a autenticidade, em determinados contextos, pode simultaneamente impulsionar resultados positivos e intensificar tensões interdomínios, o que se alinha aos resultados encontrados neste estudo.

Por fim, Rook et al. (2024) mostram que a autenticidade no local de trabalho pode ser entendida como fenômeno fixo e independente ou como processo interdependente e dinâmico. Essa diversidade conceitual explica por que, em alguns contextos, a autenticidade reduz tensões, enquanto em outros — como neste estudo — pode amplificar conflitos, especialmente quando fronteiras entre trabalho e família são permeáveis.

No que se refere às hipóteses 3 e 4, que previam efeitos moderadores dos pensamentos impostores no local de trabalho, os resultados não foram confirmados. As interações não apresentaram significância estatística, sugerindo que a autenticidade no local de trabalho exerce efeito direto sobre os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho, independentemente do nível de insegurança identitária.

Esse resultado pode ser interpretado à luz da maturidade adaptativa, característica dos profissionais 50+. Ao longo da carreira, esse grupo desenvolve estratégias de autorregulação, reavaliação cognitiva e uso de redes de apoio que amortecem os efeitos das dúvidas impostoras, reduzindo a variabilidade nos resultados (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016; Pak et al., 2023; Rioux & Mokounkolo, 2013). Isso explica a ausência de moderação, mas não elimina os custos relacionais da autenticidade no local de trabalho.

Embora a autenticidade reduza a dependência de validação externa (Karelaia et al., 2022), esse mesmo alinhamento interno pode tornar menos flexíveis as posturas e dificultar a negociação entre papéis. Assim, mesmo em contextos de maturidade, viver autêntico pode gerar fricções adicionais entre trabalho e família, sobretudo quando normas organizacionais são rígidas e pouco inclusivas (Hennekam & Ladge, 2023).

Em síntese, os achados reposicionam a autenticidade no local de trabalho como recurso paradoxal e ambivalente. Para profissionais 50+, ela funciona como âncora identitária, mas pode também ampliar os conflitos interdomínios quando vivida em contextos organizacionais adversos. Esses resultados reforçam a necessidade de compreender a autenticidade a partir de sua natureza dinâmica e contingente, em vez de tratá-la como um recurso universalmente positivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, avaliou-se o efeito moderador dos pensamentos impostores no local de trabalho na relação entre a autenticidade no local de trabalho e os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho, especificamente no contexto de profissionais com 50 anos ou mais. O estudo revela um achado contraintuitivo: ao contrário da expectativa

inicial, níveis mais elevados de autenticidade estiveram associados a maiores níveis de conflito interdomínios. Além disso, as hipóteses de moderação dos pensamentos impostores não foram suportadas.

Esses achados sugerem que, no contexto dos profissionais 50+, a autenticidade no local de trabalho não pode ser entendida como um recurso exclusivamente protetivo. Ao contrário, ela se mostra um fenômeno ambivalente: ancora a identidade e reforça valores pessoais, mas também intensifica choques entre domínios quando o ambiente organizacional não oferece suporte adequado. Tal resultado amplia o debate teórico, indicando que recursos psicológicos podem atuar de forma paradoxal em determinados estágios da vida profissional.

As contribuições teóricas deste estudo são múltiplas. Primeiro, desafiam a literatura que associa autenticidade à redução de tensões interdomínios, mostrando que esse recurso pode, em certas condições, ampliar conflitos. Segundo, reforçam abordagens recentes que interpretam a autenticidade como fenômeno relacional e dependente do contexto, e não como recurso universalmente positivo. Terceiro, enriquecem a compreensão sobre o papel da idade e da experiência ao evidenciar que, entre profissionais 50+, a autenticidade no local de trabalho pode assumir a forma de uma obrigação de coerência identitária, o que aumenta custos emocionais. Além disso, a autenticidade no local de trabalho aparece como recurso que, em contextos de baixa inclusão ou sob pressões etárias, consome energia e fragiliza fronteiras, intensificando os conflitos. Esse avanço é relevante considerando o envelhecimento global da força de trabalho e a crescente necessidade de compreender como recursos psicológicos podem facilitar a gestão de múltiplos papéis nesta fase da vida.

No campo dos pensamentos impostores no local de trabalho, a ausência de moderação revela que, para profissionais 50+, a autenticidade mantém sua força

explicativa independentemente das inseguranças identitárias. Isso pode estar associado à maturidade adaptativa desenvolvida ao longo da carreira, que permite reinterpretar dúvidas como parte de um processo de autoavaliação saudável, e não como ameaça permanente.

As implicações práticas também são relevantes. Em primeiro lugar, os resultados mostram que incentivar a autenticidade no local de trabalho sem oferecer suporte organizacional pode gerar custos adicionais para profissionais mais velhos. Assim, políticas de valorização da autenticidade devem vir acompanhadas de ambientes inclusivos e de alta segurança psicológica, capazes de legitimar diferentes formas de expressão identitária. Caso contrário, a autenticidade corre o risco de se transformar em fonte de estresse e conflito.

Em segundo lugar, as organizações devem investir em práticas que favoreçam o alinhamento entre necessidades individuais e ofertas organizacionais. Os motivos de trabalho mudam com a idade, migrando para a manutenção e prevenção de perdas. Nesse cenário, a autenticidade pode funcionar mais como recurso de preservação do que de expansão, exigindo ajustes organizacionais que minimizem seus custos emocionais.

Para gestores e profissionais de recursos humanos, a principal lição é que a autenticidade não pode ser tratada como valor abstrato e universal. Programas de flexibilidade, suporte ao equilíbrio trabalho-família, mentoria intergeracional e desenvolvimento de lideranças inclusivas podem ajudar a transformar a autenticidade em motor de vitalidade, e não em fardo. Essas práticas são particularmente relevantes em contextos de envelhecimento populacional e extensão da vida laboral.

Para profissionais 50+, os achados indicam que a autenticidade pode ser recurso de vitalidade, mas também fonte de conflito quando não apoiada por contextos

inclusivos. Programas de desenvolvimento, *coaching* de carreira e mentoria intergeracional podem ajudar esse grupo a transformar o viver autêntico em proteção, e não em desgaste.

Apesar de suas contribuições, este estudo apresenta limitações que sugerem direções para pesquisas futuras. A natureza transversal dos dados limita inferências causais sobre as relações observadas. Estudos longitudinais poderiam examinar como a interação entre autenticidade no local de trabalho e pensamentos impostores no local de trabalho evolui ao longo do tempo e como isso afeta a gestão dos conflitos trabalho-casa e casa-trabalho. Além disso, a amostra foi composta exclusivamente por profissionais 50+, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos culturais e faixas etárias. Adicionalmente, a amostra pode não ser representativa para todas as populações ocupacionais. Por exemplo, indivíduos em ocupações com alta exigência emocional ou baixa autonomia podem experimentar diferentes dinâmicas de conflitos trabalho-casa e casa-trabalho. Pesquisas futuras podem considerar amostras mais diversas, assim como testar o modelo teórico proposto como foco em profissões específicas.

De forma complementar, pesquisas futuras poderiam explorar como diferentes aspectos da autenticidade no local de trabalho (por exemplo aceitação da influência externa, autoalienação) interagem especificamente com os pensamentos impostores no local de trabalho em diversos contextos culturais e organizacionais. Estudos comparativos entre diferentes faixas etárias também seriam valiosos para compreender se os mecanismos identificados são específicos para profissionais 50+ ou se aplicam mais amplamente. Outra agenda promissora é investigar o papel de moderadores organizacionais, como clima de autenticidade e liderança inclusiva, na transformação da autenticidade em recurso protetivo.

Em suma, este estudo revela que a autenticidade no local de trabalho não é um recurso universalmente positivo. Para profissionais 50+, viver autêntico pode intensificar conflitos interdomínios, configurando um fenômeno paradoxal que depende do contexto, da trajetória de carreira e do suporte organizacional disponível. Ao evidenciar esse caráter ambivalente, o estudo amplia a compreensão sobre a autenticidade no trabalho, desafia modelos lineares e abre novas possibilidades teóricas e práticas para a gestão de pessoas em um cenário de envelhecimento da força de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Allen, T. D., & Finkelstein, L. M. (2014). Work–family conflict among members of full-time dual-earner couples: An examination of family life stage, gender, and age. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 376–384. <https://doi.org/10.1037/a0036941>
- Araujo, B. F. V. B. D., Tureta, C. A., & Araujo, D. A. V. B. de. (2015). How do working mothers negotiate the work-home interface? *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 565–581. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0375>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Badawy, R. L., Gazdag, B. A., Bentley, J. R., & Brouer, R. L. (2018). Are all impostors created equal? Exploring gender differences in the impostor phenomenon–performance link. *Personality and Individual Differences*, 131, 156–163. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.044>
- Bae, S., & Choi, M. (2023). Age and workplace ageism: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, 66(6), 724–738. <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>
- Brady, G. M., Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Caughlin, D. E., & Bodner, T. (2020). Opening the black box: Examining the nomological network of work ability and its role in organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 637–670. <https://doi.org/10.1037/apl0000454>
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work–life balance perceptions: Does authentic leadership matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875–893. /

- Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252–1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>
- Burke, V., & Grandey, A. A. (2020). “Midlife crisis” on the road to successful workforce aging. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 388–394. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.62>
- Caza, B. B., Moss, S., & Vough, H. (2018). From synchronizing to harmonizing: The process of authenticating multiple work identities. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 703–745. <https://doi.org/10.1177/0001839217733972>
- Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., Ostermeier, K., & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633–671. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0108>
- Chiesa, R., Zaniboni, S., Guglielmi, D., & Vignoli, M. (2019). Coping with negative stereotypes toward older workers: Organizational and work-related outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 649. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00649>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cho, E., & Chen, T.-Y. (2018). The effects of work–family experiences on health among older workers. *Psychology and Aging*, 33(7), 993–1006. <https://doi.org/10.1037/pag0000293>
- Choi, H.-M. (2024). Stress at the crossroads: Work–family conflict and work withdrawal behavior. *Sustainability*, 16(16), 6975. <https://doi.org/10.3390/su16166975>
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Converso, D., Sottimano, I., Viotti, S., & Guidetti, G. (2020). I'll be a caregiver-employee: Aging of the workforce and family-to-work conflicts. *Frontiers in Psychology*, 11, 246. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00246>
- Crawford, W. S., Shanine, K. K., Whitman, M. V., & Kacmar, K. M. (2016). Examining the impostor phenomenon and work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 375–390. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2013-0409>

- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265–293. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463334>
- Fasbender, U., Vignoli, M., & Topa, G. (2022). Understanding how aging experiences shape late career development. *The Career Development Quarterly*, 70(3), 174–189. <https://doi.org/10.1002/cdq.12301>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Feenstra, S., Begeny, C. T., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Jordan, J. (2020). Contextualizing the Impostor “Syndrome”. *Frontiers in Psychology*, 11, 575024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.575024>
- Felix, B., Santos, R. D., & Teixeira, A. (2023). Tales of me: Storytelling identity work, authenticity, and impression management during new CEOs’ work role transitions. *Frontiers in Psychology*, 14, 1246887. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1246887>
- Fimiani, R., Mannocchi, C., Gorman, B. S., & Gazzillo, F. (2024). Guilt over success, impostor phenomenon, and self-sabotaging behaviors. *Current Psychology*, 43(21), 19081–19090. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05697-z>
- Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2021). Action research in age management: The quality of ageing at work model. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 339–351. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa025>
- Gino, F., Sezer, O., & Huang, L. (2020). To be or not to be your authentic self? Catering to others’ preferences hinders performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 83–100. <https://doi.org/10.1016/j.obhd.2020.01.003>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life* (Repr). Penguin Books.
- Gorsi, H., Ali, S. A., & Tariq, S. (2023). A conceptual model of impostor phenomenon and job performance: Role of vicarious learning, impression management, and self-reflection. *Journal of Professional & Applied Psychology*, 4(3), 460–477. <https://doi.org/10.52053/jpap.v4i3.183>
- Grandey, A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/a0025102>
- Gu, M., Tan, C. M., Ho, Y. S., & Liu, L. (2022). Work–family conflict and happiness: The moderating role of national culture. *Evidence-Based HRM: A Global Forum*

- for Empirical Scholarship*, 10(3), 293–311. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2021-0001>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harris, C., & Haar, J. (2024). Work and family interaction management: The case for zigzag working. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(18), 3001–3023. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2390986>
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press.
- Hennekam, S., & Ladge, J. J. (2023). Free to be me? Evolving gender expression and the dynamic interplay between authenticity and the desire to be accepted at work. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1529–1553. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1308>
- Hennekam, S., Ladge, J. J., & Powell, G. N. (2021). Confinement during the COVID-19 pandemic: How multi-domain work-life shock events may result in positive identity change. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103621. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103621>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hewlin, P. F., Karelala, N., Kouchaki, M., & Sedikides, C. (2020). Authenticity at work: Its shapes, triggers, and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 80–82. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.010>
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Fellows, K. J., Martinengo, G., & Allen, S. M. (2014). Work and family over the life course: Do older workers differ? *Journal of Family and Economic Issues*, 35(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10834-012-9346-8>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Holmquist, C., & Sundin, E. (2022). Organizing work and activities to cope with age – the role of entrepreneurship for individuals aged 50+. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 17(2), 236–252. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2020-2020>
- Hudson, S., & González-Gómez, H. V. (2021). Can impostors thrive at work? The impostor phenomenon's role in work and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103601. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103601>

- Iweins, C., Desmette, D., & Yzerbyt, V. (2012). Ageism at work: What happens to older workers who benefit from preferential treatment? *Psychologica Belgica*, 52(4), 327-349. <https://doi.org/10.5334/pb-52-4-327>
- Karelaia, N., Guillén, L., & Leroy, H. (2022). When being oneself is socially rewarded: Social identification qualifies the effect of authentic behavior at work. *Human Relations*, 75(11), 2058–2090. <https://doi.org/10.1177/00187267211025286>
- Kark, R., Meister, A., & Peters, K. (2022). Now you see me, now you don't: A Conceptual model of the antecedents and consequences of leader impostorism. *Journal of Management, 48(7)*, 1948–1979. <https://doi.org/10.1177/01492063211020358>
- Kuntz, J. R. C., & Abbott, M. (2017). Authenticity at work: A moderated mediation analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 789–803. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2017-1125>
- Laß, I., & Wooden, M. (2022). Weekend work and work–family conflict: Evidence from Australian panel data. *Journal of Marriage and Family*, 84(1), 250–272. <https://doi.org/10.1111/jomf.12779>
- Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B., & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1–42. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0047>
- Lenton, A. P., Slabu, L., & Sedikides, C. (2016). State authenticity in everyday life. *European Journal of Personality*, 30(1), 64–82. <https://doi.org/10.1002/per.2033>
- Leonhardt, M., Bechtoldt, M. N., & Rohrmann, S. (2017). All impostors aren't alike – Differentiating the impostor phenomenon. *Frontiers in Psychology*, 8, 1505. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01505>
- Liu, L., Wang, Z., Guo, X., Li, S., & Wu, X. (2025). Dual pathways of aging stereotype threat at work: Impacts on work behaviors of older workers. *Frontiers in Psychology*, 16, 1486911. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1486911>
- Mak, K. K. L., Kleitman, S., & Abbott, M. J. (2019). Impostor phenomenon measurement scales: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 10, 671. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00671>
- Matsuo, M. (2020). The role of work authenticity in linking strengths use to career satisfaction and proactive behavior: A two-wave study. *Career Development International*, 25(6), 617–630. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2020-0015>
- Maunz, L. A., & Glaser, J. (2023). Does being authentic promote self-actualization at work? Examining the links between work-related resources, authenticity at work, and occupational self-actualization. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 347–367. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09815-1>

- McGarry, T., Stevens, M., & Eme-Power, J. (2022). The clandestine cost of feeling Like a fake: Imposter phenomenon and workplace presenteeism. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 14762. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14762abstract>
- Ménard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 331–346. <https://doi.org/10.1108/02683941111124854>
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W., Van Beek, I., & Van Den Bosch, R. (2016). Authenticity at work – a job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 483–499. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0087>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Nadiv, R. (2022). Home, work or both? The role of paradox mindset in a remote work environment during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Manpower*, 43(5), 1182–1203. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0012>
- Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: A bibliometric review. *European Journal of Ageing*, 16(3), 337–361. <https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w>
- Nartova-Bochaver, S., Reznichenko, S., & Maltby, J. (2021). The authenticity scale: Validation in Russian culture. *Frontiers in Psychology*, 11, 609617. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609617>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016). Inspecting the dangers of feeling like a fake: An empirical investigation of the impostor phenomenon in the world of work. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01445>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Pensions at a glance 2023: OECD and G20 indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Van Den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311–325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304>

- Pak, K., Kooij, T. A. M., De Lange, A. H., Van Den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2023). Successful ageing at work: The role of job characteristics in growth trajectories of work ability and motivation to work amongst older workers. *Acta Psychologica*, 239, 104012. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104012>
- Para, E., Dubreuil, P., Miquelon, P., & Martin-Krumm, C. (2024). Interventions addressing the impostor phenomenon: A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360540. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360540>
- Parker, S. K., & Andrei, D. M. (2020). Include, individualize, and integrate: Organizational meta-strategies for mature workers. *Work, Aging and Retirement*, 6(1), 1–7. <https://doi.org/10.1093/workar/waz009>
- Perenyi, A., Zolin, R., & Maritz, A. (2018). The perceptions of Australian senior entrepreneurs on the drivers of their entrepreneurial activity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 81–103. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2016-0424>
- Richert-Kaźmierska, A., & Stankiewicz, K. (2016). Work–life balance: Does age matter? *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation* 55(3), 679–688. <https://doi.org/10.3233/WOR-162435>
- Ringle, C. M., Silva, D. da., & Bido, D. de. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Rioux, L., & Mokounkolo, R. (2013). Investigation of subjective age in the work context: Study of a sample of French workers. *Personnel Review*, 42(4), 372–395. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2011-0009>
- Robinson, O. C., Lopez, F. G., Ramos, K., & Nartova-Bochaver, S. (2013). Authenticity, social context, and well-being in the United States, England, and Russia: A three country comparative analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(5), 719–737. <https://doi.org/10.1177/0022022112465672>
- Rook, C., Leroy, H., Zhu, J., & Anisman-Razin, M. (2024). The different ways of being true to self at work: A review of divergence among authenticity constructs. *Human Relations*, 78(8), 1061–1089. <https://doi.org/10.1177/00187267241288109>
- Rossignac-Milon, M., Pillemer, J., Bailey, E. R., Blaine Horton Jr., C., & Iyengar, S. S. (2024). Just be real with me: Perceived partner authenticity promotes relationship initiation via shared reality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 180, 104306. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104306>

- Salicru, S. (2022). A new model to treat impostor syndrome and associated conditions. *American Journal of Applied Psychology*, 11(1), 17–27. DOI:10.11648/j.ajap.20221101.13
- Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., & Nielsen, K. (2015). The thin line between work and home: The spillover and crossover of daily conflicts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/joop.12075>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Lienggaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Schoofs, L. K., Maunz, L. A., & Glaser, J. (2024). Multi-level effects of authentic leadership on self-actualization at work – the mediating roles of authentic followership and basic psychological need satisfaction. *Current Psychology*, 43(16), 14494–14505. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05480-6>
- Sharma, P. N., Lienggaard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2023). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: Extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662–1677. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>
- Smith, L. G. E., Amiot, C. E., Smith, J. R., Callan, V. J., & Terry, D. J. (2013). The social validation and coping model of organizational identity development: A longitudinal test. *Journal of Management*, 39(7), 1952–1978. <https://doi.org/10.1177/0149206313488212>
- Sutton, A. (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109645. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109645>
- Tang, Y., Xu, E., Huang, X., & Pu, X. (2023). When can display of authenticity at work facilitate coworker interactions? The moderating effect of perception of organizational politics. *Human Relations*, 76(1), 27–52. <https://doi.org/10.1177/00187267211031834>
- Tewfik, B. A. (2022). The impostor phenomenon revisited: Examining the relationship between workplace impostor thoughts and interpersonal effectiveness at work. *Academy of Management Journal*, 65(3), 988–1018. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1627>
- Van Beurden, J., Pak, K., Kooij, D. T. A. M., & De Lange, A. (2024). How to commit aging workers: The role of HR bundles. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(16), 2815–2838. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2379434>

- Van Den Bosch, R., & Taris, T. (2018). Authenticity at work: Its relations with worker motivation and well-being. *Frontiers in Communication*, 3, 21. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2018.00021>
- Van Den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014a). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Happiness Studies*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9413-3>
- Van Den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014b). The authentic worker's well-being and performance: The relationship between authenticity at work, well-being, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 148(6), 659–681. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.820684>
- Van Den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., & Reijseger, G. (2019). Authenticity at work: A matter of fit? *The Journal of Psychology*, 153(2), 247–266. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1516185>
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9382-5>
- Wayne, J. H., Matthews, R. A., Odle-Dusseau, H., & Casper, W. J. (2019). Fit of role involvement with values: Theoretical, conceptual, and psychometric development of work and family authenticity. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103317. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.005>
- White, M. L., Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., Odle-Dusseau, H., & Jean, E. L. (2024). The authentic self in work and family roles and well-being: A test of self-determination theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 321–341. <https://doi.org/10.1111/joop.12473>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.385>
- Zacher, H., Esser, L., Bohlmann, C., & Rudolph, C. W. (2019). Age, social identity and identification, and work outcomes: A conceptual model, literature review, and future research directions. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 24–43. <https://doi.org/10.1093/workar/way005>
- Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007>
- Zanchetta, M., Junker, S., Wolf, A.-M., & Traut-Mattausch, E. (2020). “Overcoming the Fear That Haunts Your Success” – The Effectiveness of Interventions for Reducing the Impostor Phenomenon. *Frontiers in Psychology*, 11, 405. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00405>

## APÊNDICE A – CONSTRUTOS E VARIÁVEIS

<b>Construtos</b>	<b>Carga fatorial</b>	<b>Item – original em inglês</b>	<b>Item – Adaptado</b>
AT Autenticidade no Trabalho Van den Bosh e Taris(2014a)	AT01 = 0,703	1. I am true to myself at work in most situations	Sou verdadeiro(a) comigo mesmo(a) no trabalho na maioria das situações.
	AT02 = 0,773	2. At work, I always stand by what I believe in	No trabalho, sempre defendo aquilo em que acredito.
	AT03 = 0,833	3. I behave in accordance with my values and beliefs in the workplace	Eu me comporto de acordo com meus valores e crenças no local de trabalho.
	AT04 = 0,829	4. I find it easier to get on with people in the workplace when I'm being myself	Acho mais fácil me relacionar com as pessoas no local de trabalho quando estou sendo eu mesmo(a).
WF Conflitos Trabalho-Casa Netemeyer et al. (1996)	WF01 = 0,781	1. The demands of my work interfere with my home family life.	As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar.
	WF02 = 0,851	2. The amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill family responsibilities.	A quantidade de tempo que meu trabalho ocupa dificulta o cumprimento das responsabilidades familiares.
	WF03 = 0,880	3. Things I want to do at home do not get done because of the demands my job puts on me.	Coisas que quero fazer em casa não são feitas por causa das demandas do meu trabalho.
	WF04 = 0,871	4. My job produces strain that makes it difficult to make changes to my plans for family activities.	Meu trabalho produz uma tensão que dificulta as mudanças nos meus planos para atividades familiares.
	WF05 = 0,853	5. Due to work-related duties, I have to make changes to my plans for family activities.	Devido às obrigações relacionadas ao trabalho, tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares.
FW Conflitos Casa-Trabalho Netemeyer et al. (1996)	FW01 = 0,836	1. The demands of my family or spouse/partner interfere with work-related activities.	As demandas da minha família ou cônjuge/parceiro(a) interferem nas atividades relacionadas ao trabalho.
	FW02 = 0,760	2. I have to put off doing things at work because of demands on my time at home.	Eu tenho que adiar a realização de coisas no trabalho por causa das demandas do meu tempo em casa.
	FW03 = 0,780	3. Things I want to do at work don't get done because of the demands of my family or spouse/partner.	Coisas que eu quero fazer no trabalho não são feitas por causa das demandas da minha família ou cônjuge/parceiro(a).
	FW04 = 0,754	4. My home life interferes with my responsibilities at work such as getting to work on time, accomplishing daily tasks, and working overtime.	Minha vida em casa interfere nas minhas responsabilidades no trabalho, como chegar no trabalho a tempo, realizar tarefas diárias e fazer horas extras.
	FW05 = 0,752	5. Family-related strain interferes with my ability to perform job-related duties.	A tensão relacionada à família interfere na minha capacidade de realizar tarefas relacionadas ao trabalho.
WI Pensamentos Impostores no Local de Trabalho Tewfik (2022)	WI01 = 0,764	1. At work, people important to me think I am more capable than I think I am.	No trabalho, pessoas importantes para mim pensam que sou mais capaz do que penso que sou.
	WI02 = 0,845	2. At work, others think I have more knowledge or ability than I think I do.	No trabalho, outras pessoas pensam que tenho mais conhecimento ou habilidade do que eu acho que tenho.
	WI03 = 0,851	3. At work, other people see me more positively than my capabilities warrant.	No trabalho, outras pessoas me veem de forma mais positiva do que minhas capacidades justificam.
	WI04 = 0,774	4. At work, I have received greater recognition from others than I merit.	No trabalho, recebi mais reconhecimento dos outros do que mereço.
	WI05 = 0,758	5. At work, I am not as qualified as others think I am.	No trabalho, não sou tão qualificado(a) quanto os outros pensam que sou.

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

### **Pesquisa Acadêmica – Profissionais 50+**

Prezado (a),

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que integra meu Doutorado Profissional em Administração e Ciências Contábeis na Fucape Pesquisa e Ensino S.A (FUCAPE). O estudo tem como objetivo avaliar o efeito dos pensamentos impostores na relação entre autenticidade no trabalho e os conflitos entre os domínios trabalho e casa entre profissionais com 50 anos ou mais (50+).

Sua participação é voluntária e não haverá custos ou incentivos financeiros. A finalidade é exclusivamente contribuir para o sucesso deste estudo acadêmico. Os riscos são mínimos e limitam-se à possível dúvida na escolha das respostas.

A pesquisa é anônima, e você não precisará fornecer nenhuma identificação. Além disso, é possível desistir da participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Não existem respostas certas ou erradas. O que se espera é que você expresse sua opinião sincera em cada questão, de acordo com o seu grau de concordância, utilizando uma escala de 1 a 7. Este é um estudo confidencial e os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

O tempo estimado para responder à pesquisa é de aproximadamente 8 minutos.

Importante: Ao responder, considere exclusivamente sua atuação no trabalho, focando em sua atual ou mais recente posição profissional.

Agradeço imensamente sua colaboração!

Caso tenha alguma dúvida, entre em contato:

**Pesquisador responsável**

Reidene de Oliveira Silva

E-mail: reidene@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2357510734238741>

Telefone: (65) 9.9688-1594

**Orientador**

Professor Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

E-mail: sbastos@fucape.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2741589118056146>

Telefone: (27) 4009-4444

Em função do que foi apresentado acima, você aceita participar de forma voluntária desta pesquisa?

( ) Sim

( ) Não

Você tem 50 anos ou mais e exerce atividade remunerada?

( ) Sim

( ) Não

Ao responder, considere exclusivamente sua atuação no trabalho, focando em sua atual ou mais recente posição profissional. Avalie o quanto cada afirmação descreve você nesse contexto, utilizando a escala abaixo:

Considere a escala Likert de 7 (sete) pontos, sendo:

- 1 – Não me descreve nem um pouco
- 2 – Descreve-me muito pouco
- 3 – Descreve-me pouco
- 4 – Descreve-me mais ou menos
- 5 – Descreve-me bastante
- 6 – Descreve-me muito
- 7 – Descreve-me totalmente

<b>Afirmativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. Sou verdadeiro(a) comigo mesmo(a) no trabalho na maioria das situações							
2. No trabalho, sempre defendo aquilo em que acredito							
3. Eu me comporto de acordo com meus valores e crenças no local de trabalho							
4. Acho mais fácil me relacionar com as pessoas no local de trabalho quando estou sendo eu mesmo(a)							

Para responder as afirmações a seguir, indique na escala o ponto que melhor descreve seu momento atual.

Considere a escala Likert de 7 (sete) pontos, sendo:

- 1 - Concordo totalmente
- 2 - Concordo
- 3 - Concordo parcialmente
- 4 - Nem concordo nem discordo
- 5 - Concordo parcialmente
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo totalmente

<b>Afirmativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
5. As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar							
6. A quantidade de tempo que meu trabalho ocupa dificulta o cumprimento das responsabilidades familiares							
7. Coisas que quero fazer em casa não são feitas por causa das demandas do meu trabalho							
8. Meu trabalho produz uma tensão que dificulta as mudanças nos meus planos para atividades familiares							
9. Devido às obrigações relacionadas ao trabalho, tenho que fazer mudanças nos meus planos para atividades familiares							
10. As demandas da minha família ou cônjuge/parceiro(a) interferem nas atividades relacionadas ao trabalho							
11. Eu tenho que adiar a realização de coisas no trabalho por causa das demandas do meu tempo em casa							
12. Coisas que eu quero fazer no trabalho não são feitas por causa das demandas da minha família ou cônjuge/parceiro(a)							

13. Minha vida em casa interfere nas minhas responsabilidades no trabalho, como chegar no trabalho a tempo, realizar tarefas diárias e fazer horas extras					
14. A tensão relacionada à família interfere na minha capacidade de realizar tarefas relacionadas ao trabalho					
15. No trabalho, pessoas importantes para mim pensam que sou mais capaz do que penso que sou					
16. No trabalho, outras pessoas pensam que tenho mais conhecimento ou habilidade do que eu acho que tenho					
17. No trabalho, outras pessoas me veem de forma mais positiva do que minhas capacidades justificam					
18. No trabalho, recebi mais reconhecimento dos outros do que mereço					
19. No trabalho, não sou tão qualificado(a) quanto os outros pensam que sou					

Questões sobre o respondente:

Você se identifica como:

- ( ) Mulher
- ( ) Homem
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_.

Idade:

- ( ) 50 a 54anos
- ( ) 55 a 59 anos
- ( ) 60 a 64 anos
- ( ) 65 a 69 anos
- ( ) 70 a 74 anos
- ( ) 75 a 79 anos
- ( ) Acima de 80 anos

Com qual cor, raça e/ou etnia você se identifica?

- ( ) Parda
- ( ) Preta
- ( ) Indígena
- ( ) Amarela
- ( ) Branca
- ( ) Prefiro não declarar

Estado civil ou de convivência:

- ( ) Solteiro(a)
- ( ) Casado(a)
- ( ) União estável
- ( ) Separado(a)
- ( ) Divorciado(a)
- ( ) Viúvo(a)

Atualmente, você reside:

Escolha a que mais se adeque.

- ( ) Sozinho(a)

- Com cônjuge
- Com cônjuge e com filhos
- Com cônjuge, com filhos e com netos
- Com pais idosos
- Com filhos
- Com netos

Qual o seu maior grau de escolaridade?

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio completo
- Técnico completo
- Superior completo
- Especialização completo
- Mestrado completo
- Doutorado completo
- Não sei

Atualmente em sua atuação principal, você é:

- Servidor público
- Empregado do setor privado com carteira assinada
- Empregado do setor privado sem carteira assinada
- Trabalha por conta própria, é autônomo

Qual é o tipo de empresa em que trabalha?

Escolha a que mais se adeque

Se você trabalha por conta própria (autônomo), considere responder o item com base no tipo de empresa para a qual presta serviços com mais frequência.

- Privada
- Pública
- ONG/Terceiro setor

Qual é a renda mensal do seu grupo familiar?

(Soma do rendimento de todos que contribuem com a renda da casa)

- Menos de 01 salário mínimo (R\$ 1.412,00)
- De 01 a 03 salários mínimos (de R\$ 1.412,00 a R\$ 4.236,00)
- De 03 a 06 salários mínimos (de R\$ 4.236,00 a R\$ 8.472,00)
- De 06 a 10 salários mínimos (de R\$ 8.472,00 a R\$ 14.120,00)
- Mais de 10 salários mínimos (acima de R\$ 14.120,00)
- Não sei

Qual a região do país em que reside?

- Centro-Oeste
- Nordeste
- Norte
- Sudeste
- Sul

## **Capítulo 4**

### **“UM(A) SENHOR(A) ESTAGIÁRIO(A)”: BOAS PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS NAS EMPRESAS**

#### **RESUMO**

O aumento da longevidade e a inversão da pirâmide etária estão transformando o mercado de trabalho, exigindo que empresas adotem políticas estruturadas para a inclusão de profissionais acima de 50 anos (50+). No entanto, muitas organizações ainda enfrentam desafios na retenção, desenvolvimento e integração desses trabalhadores. Este artigo tecnológico técnico propõe um guia estruturado para apoiar empresários, gestores, profissionais de recursos humanos e consultores na adoção de boas práticas para a inclusão de profissionais 50+ nas organizações. Combinam-se evidências teóricas e práticas e propõe-se um modelo original e prático, estruturado em três camadas interdependentes: as bases conceituais (elementos impulsionadores, mudanças, desafios, implicações e benefícios), as estratégias de potencialização da inclusão e os fatores críticos de sucesso (gestão, gente e integração). A aplicação desse modelo favorece a criação de um ambiente organizacional mais diverso, inovador e inclusivo. Como resultado, tomadores de decisão podem adotar o modelo para orientar programas de inclusão em suas organizações, orientando a implementação de ações objetivas de inclusão, contemplando aspectos culturais, estruturais e estratégicos. Assim, podem fortalecer sua força de trabalho, aumentar sua longevidade, e contribuir para um mercado de trabalho mais equitativo e produtivo.

**Palavras-chave:** Envelhecimento populacional; Profissionais 50+; Inclusão etária; Longevidade no trabalho; Modelo prático.

#### **1 POR QUE PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS (50+) SÃO RELEVANTES?**

A transformação demográfica e o envelhecimento populacional emergiram como desafios estratégicos para o Estado e as organizações. Isso levou empresários,

gestores, profissionais de recursos humanos e consultores a se organizarem para adotar boas práticas que possibilitem a inclusão de profissionais, com destaque para os de mais de 50 anos, no mercado de trabalho (Fabisiak & Prokurat, 2012; World Health Organization [WHO], 2021).

A expectativa de vida no mundo tem aumentado a cada ano, com previsão de alcançar aproximadamente 77,2 anos em 2050 (Gaigbe-Togbe et al., 2022). No caso do Brasil, 26% da população brasileira tem mais de 50 anos e até 2040, 47% da força de trabalho terá mais de 45 anos (EY & Maturi, 2023). Este cenário tem acelerado um aumento de interesse e discussões sobre o tema. Embora políticas e práticas de diversidade sejam cada vez mais comuns, especialmente em relação a gênero, pessoas com deficiência, raça/etnia e LGBTQIAPN+, persistem obstáculos a serem superados em relação à idade. Trata-se, portanto, de um desafio global que requer a atenção de todos os setores da sociedade.

As empresas precisam se reorganizar para adotar, de forma inteligente, programas, políticas e práticas de inclusão que se tornam cada vez mais relevantes e estratégicos. Nesse contexto, surgem desafios e impactos dos conflitos de gerações. Esses desafios podem se originar de pressões sociais externas ou a um impulso interno para se tornarem negócios mais inclusivos, relevantes e estratégicos (Bae & Choi, 2023; WHO, 2021).

As empresas já perceberam a importância de gerenciar a idade para aprimorar resultados organizacionais, impactar os negócios e gerar vantagens competitivas. Logo, surge uma questão: O que virá em seguida? Ignorar esses aspectos é improvável. Há que dar prioridade à inclusão de profissionais 50+. Este imperativo vai além das questões de diversidade e inclusão, pois negligenciar essa agenda pode impactar a sobrevivência das empresas em um contexto de envelhecimento

populacional (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

Diante desta realidade, este artigo tecnológico propõe um guia estruturado para apoiar empresários, gestores, profissionais de recursos humanos e consultores na adoção de boas práticas para a inclusão de profissionais 50+ nas empresas, fornecendo um modelo integrado que abrange desde os fatores impulsionadores da mudança até seus desafios, implicações e benefícios organizacionais.

## **2 PLANEJANDO A ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+**

Para estruturar uma implementação efetiva de boas práticas para inclusão de profissionais 50+, este artigo aborda quatro questões fundamentais:

- i) Por que existe uma tendência crescente das empresas em adequar suas políticas e práticas para incluir os profissionais 50+?
- ii) Como se caracteriza essa mudança organizacional?
- iii) Quais elementos críticos que precisam ser administrados?
- iv) Que impactos e implicações estas mudanças geram para as organizações?

Partindo destas questões norteadoras, e a partir de uma pesquisa bibliográfica que identificou as principais perspectivas sobre o assunto, integrada com observações de casos práticos, desenvolveu-se um guia sistemático para a inclusão de profissionais 50+ nas empresas. Esse guia permite que organizações, empresários, gestores, profissionais de recursos humanos e consultores identifiquem e gerenciem as mudanças, desafios, implicações e benefícios inerentes ao planejamento da

adoção de boas práticas para a inclusão de profissionais 50+. Os estudos que fundamentaram este artigo estão apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Estudos de base para o artigo

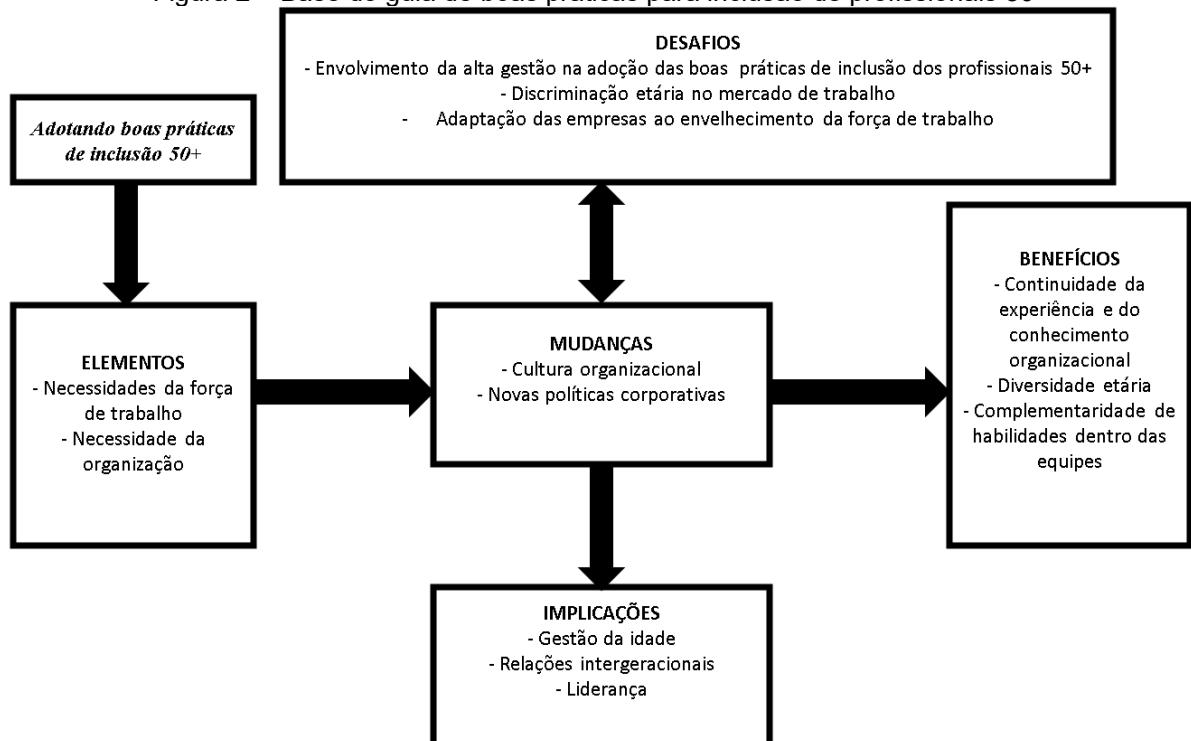
Dimensão	Contribuições
Elementos impulsionadores Definição no modelo: Fatores que pressionam as organizações a adotar práticas inclusivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O envelhecimento populacional exige novas políticas de inclusão e retenção de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (Gaigbe-Togbe et al., 2022; OECD, 2023; World Health Organization, 2005, 2021)</li> <li>- A transição demográfica gera a necessidade de prolongamento da vida profissional e de estratégias para manter profissionais 50+ produtivos (OECD, 2023)</li> <li>- Profissionais 50+ continuam buscando recolocação e representam uma força de trabalho qualificada e disponível, mas pouco aproveitada (EY &amp; Maturi, 2023)</li> </ul>
Mudanças Definição no modelo: Transformações estruturais, culturais e operacionais dentro das organizações para viabilizar a inclusão etária	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas de recursos humanos voltadas à saúde e bem-estar aumentam a capacidade de trabalho de trabalhadores mais velhos, favorecendo sua permanência e engajamento (Pak et al., 2021; Sousa et al., 2019)</li> <li>- A gestão de idade (<i>age management</i>) envolve práticas organizacionais para adaptar políticas de recursos humanos, reconfigurar carreiras e promover capacitação contínua de trabalhadores mais velhos (Blomé et al., 2020; Henkens, 2022; Urbancová &amp; Vrabcová, 2020)</li> <li>- Empresas devem reformular estratégias de recrutamento para incluir profissionais mais velhos de forma efetiva (EY &amp; Maturi, 2023)</li> <li>- Treinamentos para reduzir vieses inconscientes na contratação podem promover maior equidade nas decisões de recrutamento (Fasbender &amp; Wang, 2017)</li> <li>- Organizações devem implementar práticas de RH específicas para trabalhadores mais velhos, como trabalho flexível, capacitação contínua e combate ao preconceito etário (Farr-Wharton et al., 2023)</li> <li>- O design do trabalho precisa considerar fatores como ergonomia, bem-estar e adaptação das condições laborais para reter profissionais 50+ (World Health Organization, 2005)</li> <li>- A reformulação das carreiras deve garantir oportunidades de crescimento tanto para trabalhadores mais velhos, maximizando o potencial de cada grupo (Steindórsdóttir et al., 2023)</li> <li>- Políticas previdenciárias e trabalhistas precisam ser ajustadas para permitir maior flexibilidade e prolongamento da vida profissional (OECD, 2023)</li> </ul>
Desafios Definição no modelo: Obstáculos institucionais, culturais e estruturais que impedem a implementação efetiva das práticas inclusivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As percepções culturais sobre envelhecimento influenciam o preconceito etário no trabalho, impactando a inclusão e retenção de profissionais mais velhos (Stojanova et al., 2024; Zhu &amp; Elfving-Hwang, 2024)</li> <li>- O preconceito etário no mercado de trabalho prejudica o acesso a oportunidades, limita a capacitação profissional e reforça estereótipos sobre produtividade (Rego et al., 2017; World Health Organization, 2021)</li> <li>- O preconceito etário no trabalho impacta não apenas oportunidades de carreira, mas também a saúde psicológica e a confiança profissional dos trabalhadores mais velhos, dificultando a ressignificação da identidade profissional (Bae &amp; Choi, 2023; Bytheway, 2005; Levy &amp; Macdonald, 2016)</li> <li>- Gestores com percepções negativas sobre profissionais 50+ são menos propensos a contratá-los, dificultando sua recolocação no mercado (Fasbender &amp; Wang, 2017)</li> <li>- A resistência das empresas em adaptar estruturas e processos impede que trabalhadores mais velhos sejam plenamente incluídos e valorizados (Bae &amp; Choi, 2023)</li> <li>- Trabalhadores mais velhos enfrentam dificuldades na progressão horizontal, pois esse tipo de transição tende a beneficiar mais os mais jovens (Steindórsdóttir et al., 2023)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O envelhecimento populacional pode impactar negativamente a economia se estratégias para prolongar a vida produtiva dos trabalhadores não forem implementadas (Gaigbe-Togbe et al., 2022)</li> <li>- A cultura de valorização dos mais velhos pode coexistir com práticas discriminatórias, criando desafios para políticas inclusivas (Rego et al., 2022)</li> <li>- A discriminação etária prejudica a motivação e o engajamento dos profissionais 50+, reduzindo a atratividade do emprego para essa faixa etária (Bae &amp; Choi, 2023)</li> <li>- A discriminação etária tem impactos duradouros na saúde mental e no bem-estar ocupacional, comprometendo a retenção e motivação dos trabalhadores mais velhos (Marchiondo et al., 2019; Peters et al., 2019)</li> </ul>
Implicações  Definição no modelo: Consequências da adoção (ou não) de práticas inclusivas para as organizações e para a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A falta de adaptação das políticas públicas e corporativas ao envelhecimento populacional pode comprometer a sustentabilidade previdenciária e aumentar desigualdades (OECD, 2023)</li> <li>- A exclusão dos trabalhadores mais velhos pode gerar impactos econômicos negativos para empresas e para o mercado de trabalho em geral (EY &amp; Maturi, 2023)</li> </ul>
Benefícios  Definição no modelo: Resultados positivos da implementação bem-sucedida das práticas inclusivas, incluindo ganhos organizacionais, individuais e sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas organizacionais de alto desempenho, como capacitação contínua, flexibilidade e reconhecimento, fortalecem a retenção e o engajamento de trabalhadores mais velhos, maximizando sua contribuição profissional (Stirpe et al., 2018; Vignoli et al., 2021)</li> <li>- Empresas que implementam políticas de inclusão etária podem reduzir o turnover e aumentar o engajamento dos trabalhadores mais velhos (Farr-Wharton et al., 2023)</li> <li>- Promoção de ambientes de trabalho que valorizam a experiência dos profissionais 50+ pode melhorar a retenção e a satisfação no trabalho (Steindórsdóttir et al., 2023)</li> <li>- A inclusão etária pode fortalecer a sustentabilidade previdenciária e reduzir custos sociais, beneficiando governos e sociedade (OECD, 2023)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

A base do guia estruturado abordado neste artigo, representado pela Figura 2, possui cinco blocos: os elementos impulsionadores que motivam a adoção das boas práticas de inclusão dos profissionais 50+; as mudanças que ocorrem durante e após essa adoção; os desafios que precisam ser gerenciados ao longo do processo de mudança; os benefícios potenciais; e as implicações que essas boas práticas geram para as organizações e indivíduos.

Figura 2 – Base do guia de boas práticas para inclusão de profissionais 50+



Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro bloco do modelo apresentado neste artigo aborda os elementos impulsionadores, fatores que motivam e direcionam as organizações na adoção de práticas inclusivas para profissionais 50+. Esses elementos emergem tanto de pressões externas quanto de necessidades internas, criando um contexto que exige ações estratégicas e ajustes estruturais para garantir a inclusão etária no ambiente corporativo. Entre os principais fatores que impulsionam essa transformação, destacam-se:

- Necessidades da força de trabalho: para alcançar uma vida mais longa e produtiva, espera-se que haja oportunidades contínuas de desafios e aprendizagem ao longo da vida. Também é crucial promover a integração e participação, permitindo que as pessoas permaneçam engajadas na sociedade, conforme com suas demandas e aspirações.

- Necessidades da organização: diante da significativa mudança demográfica em várias partes do mundo, as organizações precisarão adaptar-se à nova distribuição etária da força de trabalho. Isso envolve integrar de forma eficiente os trabalhadores mais velhos, aproveitando suas habilidades e experiências nos modelos de negócios da empresa.

O segundo bloco analisa as mudanças organizacionais, que envolvem transformações estruturais, processuais e estratégicas para viabilizar a inclusão efetiva de profissionais 50+. Essas adaptações impactam tanto a cultura organizacional quanto as operações da empresa, exigindo ajustes em valores, práticas e políticas internas.

Esse processo de mudança ocorre em dois pilares interligados: a evolução da cultura organizacional e a formulação de novas políticas corporativas. No que se refere à cultura organizacional, a transformação dos valores e práticas empresariais é necessário para promover a diversidade etária e combater estereótipos. A adoção de estratégias inclusivas de recursos humanos, como recrutamento neutro em idade e oportunidades equitativas de promoção, contribui de forma direta para o aumento do engajamento dos profissionais (Fan et al., 2023). As políticas corporativas, por sua vez, desempenham um papel fundamental na adaptação das diretrizes empresariais, garantindo maior flexibilidade e ajustes estruturais, especialmente por parte dos gestores. A reformulação das condições de trabalho voltada para a retenção e aproveitamento do capital humano dos trabalhadores mais velhos fortalece o compromisso organizacional e melhora a integração intergeracional (Van Beurden et al., 2024). Para consolidar essas mudanças, é imprescindível que as empresas estruturem novas diretrizes corporativas, assegurando que a alta gestão e os gestores adotem abordagens adaptáveis e alinhadas à longevidade da força de trabalho.

O terceiro bloco aborda os desafios enfrentados na implementação de boas práticas para a inclusão de profissionais 50+. Esses desafios representam obstáculos e resistências que precisam ser superados para garantir a eficácia das iniciativas inclusivas. Quando não gerenciados adequadamente, podem comprometer o sucesso das políticas adotadas. As mudanças organizacionais observadas não apenas influenciam esses desafios, mas também são impactadas por eles, tornando essencial uma abordagem estratégica para mitigar barreiras e promover um ambiente mais equitativo.

O primeiro grande desafio é garantir o envolvimento da alta gestão na adoção dessas práticas. O apoio dos líderes é essencial para superar resistências, promover a comunicação eficaz e conduzir o processo de mudança de forma estruturada. Outro obstáculo significativo é a discriminação etária no mercado de trabalho, que resulta na subvalorização de profissionais mais velhos. Essa exclusão impede as organizações de aproveitarem o conhecimento, a experiência e as habilidades desses trabalhadores, comprometendo a retenção de talentos estratégicos. Além disso, a baixa diversidade etária pode limitar a criatividade e a inovação dentro das equipes, uma vez que a diversidade de perspectivas favorece a resolução de problemas de forma mais eficiente. A adaptação das empresas ao envelhecimento da força de trabalho também se apresenta como um desafio. O aumento da longevidade exige que negócios, gestores e profissionais estejam preparados para lidar com uma nova configuração demográfica, promovendo um ambiente organizacional mais equitativo e inclusivo. Por fim, a gestão desses desafios deve estar integrada às estratégias de fortalecimento da cultura organizacional, garantindo que a diversidade etária seja um pilar das práticas empresariais e contribuindo para um mercado de trabalho mais acessível e inovador.

O quarto bloco trata das implicações organizacionais da inclusão etária, com foco em três aspectos fundamentais: gestão da idade, relações intergeracionais e liderança. Empresas que não priorizam a diversidade etária tendem a negligenciar as necessidades dos profissionais 50+, o que pode comprometer a retenção de talentos e o engajamento da equipe. Em contrapartida, uma gestão eficaz da idade contribui para ambientes mais inclusivos, fortalecendo a diversidade etária e promovendo maior equilíbrio nas relações de trabalho (Garavaglia et al., 2021).

Além disso, uma abordagem estratégica voltada à gestão etária pode gerar vantagem competitiva, independentemente do porte ou setor da empresa, favorecendo inovação e sustentabilidade organizacional (Urbancová & Vrabcová, 2020). As implicações dessas práticas vão além dos efeitos imediatos, impactando a cultura corporativa, a produtividade e a percepção da organização no mercado. Por isso, demandam atenção contínua e ajustes estratégicos, uma vez que o sucesso da inclusão etária depende da coerência entre políticas, ações e sua implementação no dia a dia corporativo.

Por fim, o quinto bloco trata dos benefícios resultantes da inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho. Esses ganhos justificam os investimentos organizacionais, fortalecendo tanto a competitividade das empresas quanto a empregabilidade dos profissionais 50+. Um dos principais benefícios é a continuidade da experiência e do conhecimento organizacional, reduzindo os impactos da perda de talentos e da escassez de profissionais qualificados (Drabe et al., 2015). Manter esses trabalhadores ativos minimiza lacunas de expertise e assegura a transmissão de conhecimento para as novas gerações.

Além disso, a diversidade etária cria um ambiente organizacional mais dinâmico e inovador. Com o avanço das tecnologias de automação, habilidades como inteligência emocional, criatividade e resolução de problemas se tornam cada vez mais essenciais. A interação entre profissionais de diferentes faixas etárias favorece a troca de conhecimentos e amplia a capacidade das equipes para enfrentar desafios complexos. Outro benefício significativo é a complementariedade de habilidades dentro das equipes. Profissionais 50+ geralmente possuem forte expertise em gestão de conflitos e tomada de decisão, enquanto os mais jovens trazem maior domínio tecnológico e flexibilidade para mudanças rápidas. Essa combinação de competências fortalece o desempenho organizacional e melhora a adaptação das empresas às transformações do mercado.

A interação entre estes cinco blocos é fundamental para o sucesso da implementação de práticas inclusivas para profissionais 50+. Os elementos impulsionadores desencadeiam mudanças que, por sua vez, geram desafios a serem superados. O gerenciamento adequado destes desafios leva a implicações que, quando bem administradas, resultam em benefícios significativos para todos os envolvidos.

### **3 ESTRATÉGIAS DE POTENCIALIZAÇÃO PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+**

O primeiro passo para uma implementação bem-sucedida consiste na realização de um diagnóstico organizacional. Essa etapa envolve a análise detalhada das políticas e práticas vigentes, da composição etária da força de trabalho, da cultura organizacional e das competências gerenciais disponíveis. A partir desse

levantamento, é possível identificar lacunas e oportunidades, garantindo que as estratégias adotadas estejam alinhadas às necessidades reais da empresa.

Com base nesse diagnóstico, deve-se proceder à definição de prioridades, estabelecendo metas claras e mensuráveis. Essas metas podem envolver a adaptação de processos e políticas internas, o desenvolvimento de lideranças capacitadas para a gestão da diversidade etária, a transformação da cultura organizacional e a implementação de iniciativas específicas para garantir a equidade na inclusão dos profissionais 50+.

A fase seguinte compreende a preparação da organização para essa mudança, assegurando o envolvimento da alta gestão e a sensibilização de todos os *stakeholders*. Esse processo inclui a capacitação de gestores e equipes, a adequação de estruturas e processos internos e a formulação de uma estratégia de comunicação clara e abrangente. A transparência na condução dessa transição é um fator essencial para minimizar resistências e ampliar o engajamento dos colaboradores.

Uma vez criadas as condições estruturais e culturais para a inclusão etária, inicia-se a fase de implementação gradual das práticas propostas. Essa implementação deve ser conduzida de maneira estratégica, por meio da aplicação de projetos piloto em áreas específicas da organização, permitindo um monitoramento contínuo dos resultados e ajustes baseados em *feedbacks*. À medida que as iniciativas forem validadas, torna-se possível expandi-las progressivamente, consolidando um modelo sustentável de inclusão de profissionais 50+.

Por fim, o acompanhamento e a avaliação das práticas adotadas são essenciais para garantir sua eficácia a longo prazo. O monitoramento deve ser realizado por meio de indicadores de desempenho, pesquisas sobre o clima organizacional, índices de retenção e engajamento e análises de impacto financeiro.

A partir desses dados, a organização pode promover ajustes contínuos e aprimorar suas estratégias, assegurando que a inclusão etária se torne um pilar efetivo de sua cultura e gestão de pessoas.

Para facilitar a aplicação dessas etapas, a Figura 3 apresenta uma síntese do processo recomendado para a implementação das boas práticas de inclusão dos profissionais 50+.

Figura 3 - Etapas para a implementação de práticas inclusivas para profissionais 50+

Etapa	Descrição
Diagnóstico organizacional	Avaliação do grau de preparação da empresa para a inclusão de profissionais 50+, considerando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas e práticas já existentes;</li> <li>• Perfil demográfico da força de trabalho;</li> <li>• Cultura organizacional predominante;</li> <li>• Competências gerenciais disponíveis.</li> </ul>
Definição de prioridades	Estabelecimento de metas claras e mensuráveis para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação de processos e políticas;</li> <li>• Desenvolvimento de liderança;</li> <li>• Transformação da cultura organizacional;</li> <li>• Implementação de práticas específicas.</li> </ul>
Preparação da organização	Criação das condições necessárias para viabilizar a mudança, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engajamento da alta gestão;</li> <li>• Capacitação para gestores e equipes;</li> <li>• Ajustes estruturais e processuais;</li> <li>• Comunicação clara e abrangente.</li> </ul>
Implementação gradual	Execução planejada das iniciativas, priorizando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos piloto em áreas estratégicas;</li> <li>• Monitoramento contínuo dos resultados;</li> <li>• Ajustes com base em <i>feedback</i>;</li> <li>• Expansão progressiva das práticas.</li> </ul>
Acompanhamento e avaliação	Monitoramento da efetividade das práticas adotadas por meio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de desempenho;</li> <li>• Pesquisas sobre clima organizacional;</li> <li>• Taxas de retenção e engajamento;</li> <li>• Análise dos impactos financeiros.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

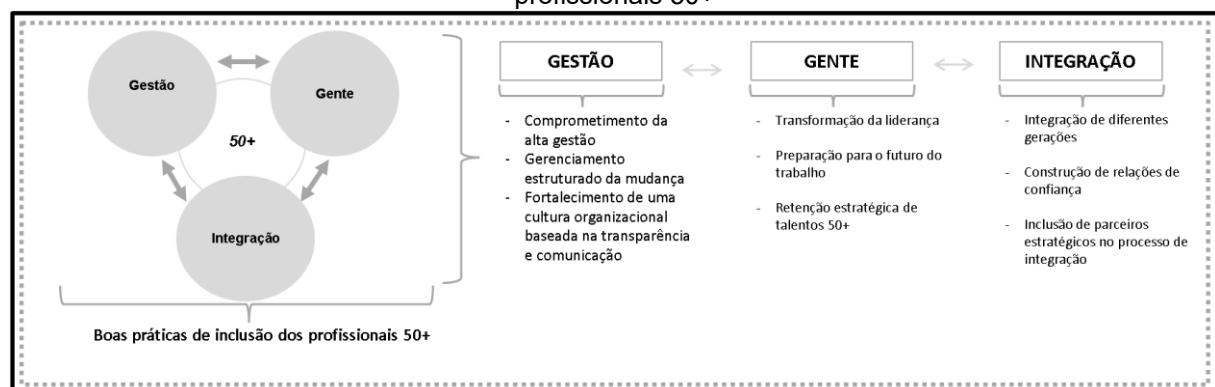
A implementação de práticas inclusivas para profissionais 50+ exige, portanto, uma abordagem sistêmica e estruturada, na qual cada etapa do processo seja conduzida de maneira estratégica e adaptada ao contexto organizacional. A seguir,

são detalhados os fatores críticos de sucesso que fundamentam essa abordagem e garantem a efetividade dessas iniciativas.

#### **4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS INCLUSIVAS PARA PROFISSIONAIS 50+**

Foram identificados três fatores críticos de sucesso para a implementação das boas práticas de inclusão dos profissionais 50+ (Figura 4), permitindo a construção de um referencial para orientar empresas na promoção de ambientes organizacionais mais inclusivos.

Figura 4 - Fatores críticos de sucesso para implementação de boas práticas de inclusão dos profissionais 50+



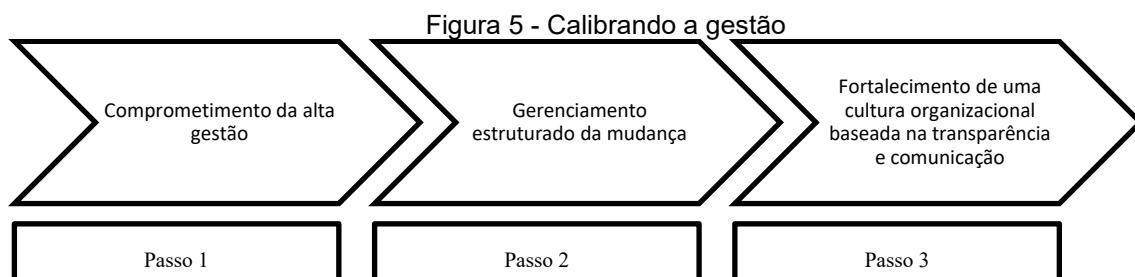
Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, apresentam-se passo a passo cada um desses fatores.

#### **4.1 CALIBRANDO A GESTÃO**

A implementação de boas práticas para a inclusão de profissionais 50+ deve ser incorporada como uma diretriz estratégica das organizações, assegurando que a diversidade etária seja valorizada como um ativo importante para a competitividade empresarial. Para que essa transformação ocorra de maneira efetiva, o envolvimento da alta gestão é um fator determinante, pois influencia a cultura organizacional e a sustentabilidade das iniciativas de inclusão. A Figura 5 ilustra os pilares que orientam

esse processo, demonstrando como a adoção de um modelo estruturado pode garantir a efetividade das ações implementadas.



Fonte: Elaborado pelos autor

Quando aplicadas de forma integrada e estratégica, os três passos descritos a seguir criam um ambiente propício para a implementação sustentável de práticas inclusivas.

- Passo 1 – O primeiro passo para a consolidação dessa estratégia é assegurar o engajamento da alta gestão, pois a adesão dos líderes organizacionais determina o nível de priorização das ações voltadas à diversidade etária. Para fundamentar essa decisão, é essencial apresentar evidências concretas dos impactos econômicos e sociais da inclusão de profissionais 50+. Dados demonstram que empresas que investem na retenção de trabalhadores mais experientes obtêm ganhos significativos em inovação, produtividade e estabilidade organizacional, além de reduzir custos associados à rotatividade e ao recrutamento (OECD, 2023).
- Passo 2 – É necessário um gerenciamento estruturado da mudança, considerando que o prolongamento da vida laboral e as transformações demográficas exigem adaptações contínuas nas políticas corporativas. A revisão dos processos de gestão de talentos deve incluir a

reformulação dos critérios de contratação, desenvolvimento profissional e progressão de carreira, assegurando que as práticas organizacionais sejam alinhadas às necessidades de um quadro de funcionários intergeracional (Farr-Wharton et al., 2023). Além disso, o monitoramento contínuo das políticas implementadas é crucial para identificar desafios e corrigir possíveis distorções que possam comprometer a equidade de oportunidades dentro da organização

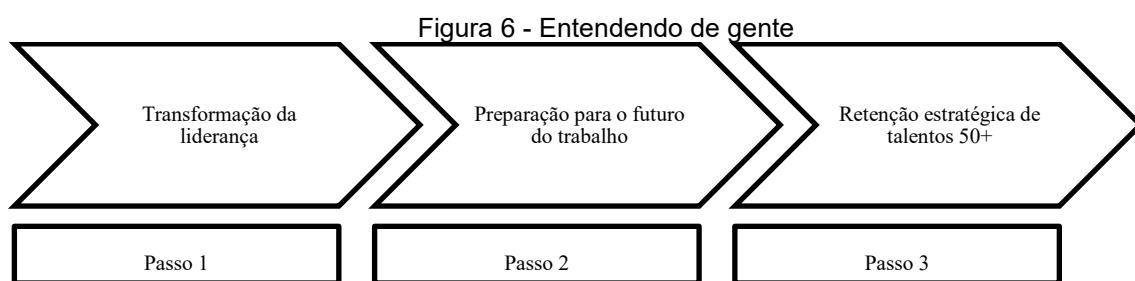
- Passo 3 – A promoção de uma cultura organizacional pautada na transparência e na comunicação intensiva é essencial para minimizar vieses inconscientes e fortalecer um ambiente de trabalho inclusivo. A persistência de atitudes negativas em relação a trabalhadores mais velhos ainda representa uma barreira significativa à sua contratação e permanência no mercado, sendo necessário adotar estratégias específicas para mitigar esses estereótipos e ampliar a conscientização sobre os benefícios da diversidade etária (Fasbender & Wang, 2017). Programas de treinamento para gestores e equipes, políticas de comunicação interna e ações voltadas à valorização da experiência dos profissionais 50+ são medidas eficazes para garantir a equidade nas decisões organizacionais.

Para que o processo descrito seja bem-sucedido, há dois fatores críticos de sucesso a destacar: entendendo de gente e integrando os times.

#### 4.2 ENTENDENDO DE GENTE

A transformação da mentalidade organizacional em relação à inclusão etária requer um investimento contínuo no desenvolvimento de pessoas, capacitando-as

para lidar de forma eficaz com a diversidade geracional. Esse processo vai além da implementação de políticas e passa pela criação e aprimoramento de habilidades e competências que promovam um ambiente equitativo e colaborativo. Para que essa mudança seja bem-sucedida, três dimensões fundamentais devem ser priorizadas: a transformação da liderança, preparação para o futuro do trabalho e retenção estratégica de talentos 50+, representados nos passos da Figura 6.



Fonte: Elaborado pelo autor

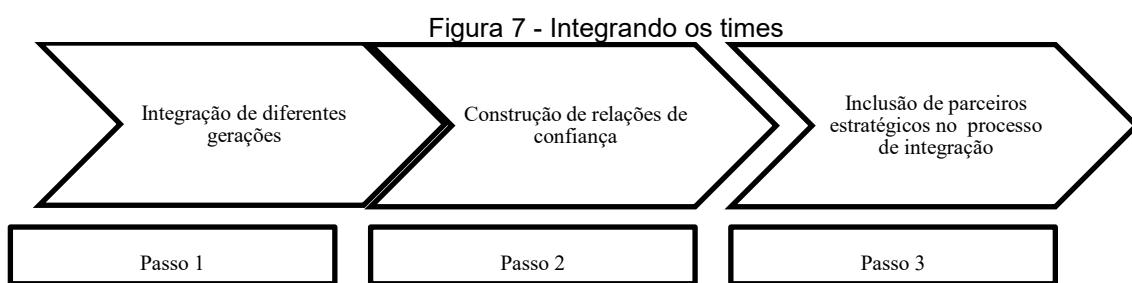
- Passo 1 – O primeiro aspecto crítico desse processo é a transformação da liderança. Os gestores desempenham um papel central na promoção da diversidade etária e, por isso, devem ser capacitados para superar percepções negativas e vieses inconscientes que frequentemente impactam as decisões de recrutamento e desenvolvimento de profissionais 50+. Estereótipos associados à produtividade e adaptabilidade de trabalhadores mais velhos influenciam negativamente suas chances de contratação e promoção. Para mitigar esse cenário, é necessário investir em programas de treinamento que abordem vieses implícitos, práticas de gestão inclusiva e os benefícios das equipes multigeracionais (Fasbender & Wang, 2017).
- Passo 2 – A segunda dimensão, preparação para o futuro, exige que as organizações não apenas garantam a empregabilidade dos profissionais

50+, mas também promovam seu bem-estar e adaptação às novas condições laborais. O *design* do trabalho deve considerar aspectos como ergonomia, flexibilidade, suporte psicossocial e desenvolvimento contínuo de competências. Políticas de envelhecimento ativo contribuem para a manutenção da qualidade de vida dos trabalhadores, permitindo que permaneçam produtivos e engajados por mais tempo. Dessa forma, estratégias como flexibilização da jornada de trabalho, adaptações tecnológicas e programas de requalificação profissional tornam-se essenciais para garantir um ambiente adequado às necessidades dos diferentes grupos etários (WHO, 2005).

- Passo 3 – Retenção e valorização de talentos experientes deve ser uma prioridade estratégica para as empresas que desejam maximizar o capital intelectual acumulado ao longo dos anos. A permanência de profissionais mais experientes no mercado de trabalho proporciona benefícios significativos, como a transmissão de conhecimento tácito e a diversificação das perspectivas nas tomadas de decisão. No entanto, para que essa retenção seja eficaz, é necessário repensar as trajetórias de carreira, oferecendo oportunidades de desenvolvimento alinhadas às expectativas desse grupo. A reformulação das carreiras deve contemplar tanto transições verticais quanto horizontais, garantindo que os trabalhadores mais velhos continuem a se sentir desafiados e valorizados em suas funções (Steindórsdóttir et al., 2023).

#### 4.3 INTEGRANDO OS TIMES

A inclusão efetiva de profissionais 50+ no ambiente organizacional depende de um plano estruturado de integração, que prepare tanto os novos colaboradores quanto as equipes já existentes para essa dinâmica. Os líderes desempenham um papel fundamental nesse processo, pois são responsáveis por criar um ambiente que favoreça a troca de conhecimento, a cooperação intergeracional e a valorização das competências de diferentes faixas etárias. Dessa forma, torna-se essencial investir em estratégias que promovam a interação entre gerações, fortaleçam relações de confiança e envolvam parceiros estratégicos na construção de uma cultura corporativa mais inclusiva, conforme representado nos passos da Figura 7.



Fonte: Elaborado pelo autor

- Passo 1 – A primeira dimensão desse processo refere-se à integração de diferentes gerações, que deve ser baseada na cooperação e na troca de experiências entre profissionais de distintas idades. Para maximizar os benefícios da diversidade etária, as empresas devem adotar iniciativas que estimulem o compartilhamento de conhecimento entre profissionais mais experientes e talentos em início de carreira. Estudos indicam que a combinação entre a experiência dos profissionais 50+ e a capacidade de inovação das novas gerações contribui para a retenção

de talentos e o aprimoramento do desempenho organizacional (Steindórsdóttir et al., 2023).

- Passo 2 – Além da integração geracional, a construção de relações de confiança dentro das equipes é um fator determinante para o sucesso da inclusão etária. A experiência, as habilidades e o conhecimento dos trabalhadores 50+ devem ser reconhecidos como ativos estratégicos da empresa, fortalecendo a cultura organizacional baseada no respeito e na colaboração. Para isso, as organizações precisam implementar práticas específicas de recursos humanos, como flexibilização do trabalho, capacitação contínua e programas de mentoria intergeracional. Essas iniciativas não apenas reduzem barreiras entre diferentes faixas etárias, mas também promovem maior engajamento e satisfação no trabalho (Farr-Wharton et al., 2023).
- Passo 3 – A inclusão de parceiros estratégicos no processo de integração é um elemento essencial para consolidar a diversidade etária dentro das empresas. A adoção de boas práticas inclusivas deve se estender a toda a cadeia de valor, garantindo que fornecedores e demais interessados compartilhem dos mesmos princípios organizacionais voltados à equidade etária. No entanto, a maioria das empresas ainda enfrenta desafios significativos no combate ao etarismo e na construção de uma cultura inclusiva. Para que avanços concretos sejam alcançados, é necessário um esforço coordenado entre diferentes atores institucionais, reforçando o compromisso coletivo com a valorização da longevidade no mercado de trabalho (EY & Maturi, 2023).

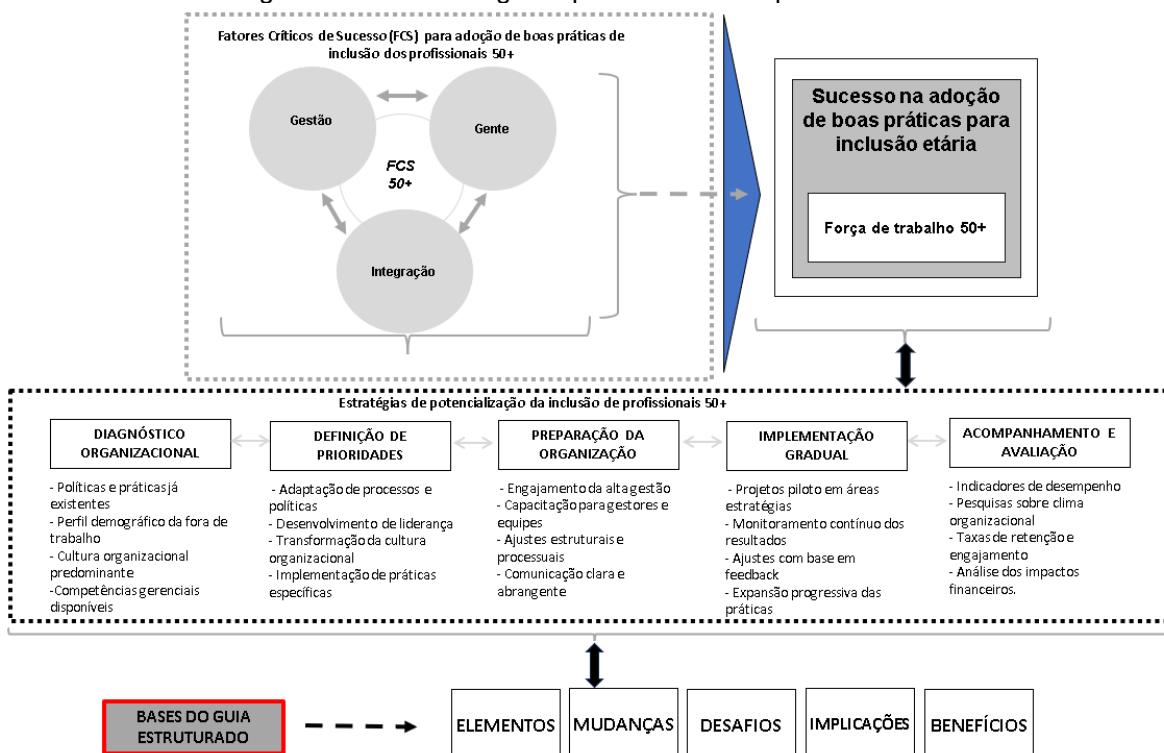
## 5 MODELO INTEGRADO PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+

A Figura 8 apresenta o modelo integrado proposto para a implementação de boas práticas de inclusão de profissionais 50+ nas organizações, articulando diferentes dimensões que garantem a efetividade e sustentabilidade desse processo. A estrutura segue uma lógica sequencial e interdependente, composta por três camadas principais.

1. Bases do Guia Estruturado (Elementos, Mudanças, Desafios, Implicações e Benefícios) – Essa camada estabelece os fundamentos para a inclusão etária, garantindo que as práticas adotadas estejam alinhadas às necessidades organizacionais e sociais. Eses pilares fornecem suporte para a formulação de estratégias eficazes e sustentáveis.
2. Estratégias de Potencialização da Inclusão (Diagnóstico Organizacional, Definição de Prioridades, Preparação da Organização, Implementação Gradual e Acompanhamento & Avaliação) – Traduzem as bases conceituais em um plano de ação estruturado. O processo inicia-se pela análise da realidade organizacional (diagnóstico), passa pela definição de prioridades e ajustes estruturais, avança para a implementação e monitoramento contínuo e, por fim, estabelece mecanismos de avaliação para garantir a efetividade das práticas adotadas.
3. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a Adoção de Boas Práticas de Inclusão dos Profissionais 50+ (Gestão, Gente e Integração) – Representam os aspectos essenciais para garantir que a inclusão etária ocorra de forma consistente e alinhada à estratégia organizacional. Esses fatores determinam a eficiência da governança do processo, a valorização dos

profissionais 50+ e a integração entre diferentes gerações dentro da empresa.

Figura 8 - Modelo integrado para inclusão de profissionais 50+



Fonte: Elaborado pelo autor

O alinhamento dessas três camadas resulta no Sucesso na Adoção de Boas Práticas para Inclusão Etária, expresso pela "Força de Trabalho 50". Esse conceito vai além da mera contratação de profissionais 50+, enfatiza a necessidade de criar um ambiente organizacional inclusivo, onde esses trabalhadores sejam reconhecidos, motivados e efetivamente à dinâmica corporativa.

Neste cenário, a força de trabalho 50+ pode ser definida como a participação ativa, valorizada e sustentável de profissionais 50+ no mercado de trabalho, viabilizada por práticas estruturadas de inclusão etária. Esse conceito abrange retenção de talentos experientes, engajamento em funções estratégicas e integração intergeracional, consolidando-se como um diferencial competitivo para as

organizações. Empresas que fomentam uma força de trabalho 50+ podem fortalecer sua capacidade de inovação, aumentar a produtividade e garantir sua sustentabilidade no longo prazo.

Esse modelo reforça que a inclusão de profissionais 50+ não deve ser uma iniciativa isolada, mas sim um processo contínuo de transformação organizacional. O sucesso na adoção dessas práticas exige o alinhamento entre os pilares conceituais, as estratégias operacionais e os fatores críticos de sucesso, sempre levando em consideração as especificidades de cada organização e as necessidades dos profissionais 50+. Quando bem implementada, essa abordagem não apenas amplia a diversidade etária no ambiente corporativo, mas também impulsiona a inovação, a competitividade e a resiliência organizacional diante das mudanças demográficas.

## **6 EXEMPLOS DE PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+**

De forma resumida, são exemplificadas práticas que orientam a inclusão de profissionais 50+:

### Programas de desenvolvimento para profissionais 50+:

- Implementação de programas internos de mentoria para conscientizar, integrar e reter profissionais 50+ já presentes na empresa.
- Formação de líderes inclusivos com foco na redução de vieses inconscientes na gestão.
- Promoção de relacionamentos intergeracionais que estimulam a aprendizagem mútua e resolução de problemas.
- Realização de treinamentos e grupos focais com lideranças para aprofundar o debate sobre inclusão etária.

- Programas de reconhecimento que valorizem a longevidade e a contribuição contínua dos profissionais 50+, destacando a importância de sua experiência e dedicação ao longo dos anos.

Programas, políticas e práticas para contratação de profissionais 50+:

- Reformulação das estratégias de recrutamento para incluir profissionais mais velhos de forma efetiva.
- Adoção de políticas para contratações por projeto ou meio-período, oferecendo maior flexibilidade.
- Divulgação de vagas em plataformas especializadas para alcançar o público 50+.
- Parcerias com consultorias especializadas para capacitar e contratar profissionais 50+.
- Implementação de práticas que garantam equidade nas decisões de recrutamento

Programas de preparação ou postergação da aposentadoria:

- Desenvolvimento de políticas que permitam transição gradual para a aposentadoria, considerando o prolongamento da vida profissional.
- Orientação de carreira interna para planejar a saída humanizada dos profissionais 50+, preparando-os para uma nova fase.
- Criação de oportunidades para que profissionais aposentados mantenham vínculo com a organização em formatos flexíveis.
- Implementação de programas que valorizem a transferência de conhecimento antes da aposentadoria

Plano de benefícios diferenciados:

- Adoção de arranjos flexíveis de trabalho que considerem as necessidades específicas dos profissionais 50+.
- Desenvolvimento de programas de saúde e bem-estar adaptados às características desta faixa etária.
- Adaptação do ambiente e condições de trabalho para garantir ergonomia e conforto.
- Criação de benefícios que reconheçam a experiência e contribuição dos profissionais mais velhos.

Práticas de gestão e cultura organizacional:

- Implementação de políticas de combate ao preconceito etário e promoção da diversidade.
- Desenvolvimento de métricas para avaliar o sucesso das iniciativas de inclusão.
- Criação de grupos de afinidade para discutir questões relevantes aos profissionais 50+.
- Estabelecimento de metas organizacionais relacionadas à diversidade etária.

**7 ALERTAS E PONTOS DE ATENÇÃO DURANTE A JORNADA DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+**

A adoção de boas práticas para a inclusão de profissionais 50+ demanda um planejamento estruturado e o compromisso da alta gestão. No entanto, a implementação dessas iniciativas pode ser desafiadora, exigindo atenção a aspectos estratégicos e operacionais que garantam sua efetividade. Diante disso, é fundamental que gestores, empresários, profissionais de recursos humanos e

consultores reconheçam alguns alertas críticos que podem impactar o sucesso dessas políticas.

O primeiro ponto de atenção refere-se à inclusão do tema na agenda estratégica das organizações. Embora a diversidade etária seja um fator determinante para a sustentabilidade do mercado de trabalho, muitas empresas ainda não avançaram no combate ao etarismo. Essa lacuna resulta em um descompasso entre a disponibilidade de trabalhadores 50+ e sua contratação efetiva (EY & Maturi, 2023). Para que essa realidade mude, é essencial que a liderança corporativa assuma um papel ativo na promoção da inclusão etária, garantindo que essa questão seja tratada como prioridade estratégica e não apenas como uma ação de marketing ou responsabilidade social.

O segundo ponto de atenção está relacionado à perda de conhecimento organizacional, conhecida como “fuga dos cérebros”. Sem estratégias estruturadas de sucessão e retenção, profissionais mais experientes que se aposentam ou migram para outras oportunidades levam consigo um histórico valioso de conhecimento tácito. A resistência das empresas em adaptar suas estruturas e processos limita a permanência desses trabalhadores, restringindo o compartilhamento de sua expertise com as novas gerações (Bae & Choi, 2023). Para evitar esse risco, é recomendável a implementação de programas de mentoria intergeracional e iniciativas de transferência de conhecimento, garantindo que a experiência acumulada pelos profissionais 50+ continue beneficiando a organização.

O terceiro ponto de atenção diz respeito à necessidade de evitar modismos na gestão da inclusão etária. O preconceito contra trabalhadores mais velhos ainda é um obstáculo significativo, afetando a oferta de oportunidades, a capacitação profissional e a progressão de carreira (WHO, 2021). Para que a inclusão etária seja eficaz, as

empresas devem adotar medidas estruturais e sustentáveis, assegurando que essas ações sejam genuínas e incorporadas à cultura organizacional, em vez de iniciativas isoladas voltadas apenas à imagem corporativa.

A continuidade das iniciativas é outro ponto de atenção. A efetividade das políticas de inclusão depende da manutenção de ações consistentes ao longo do tempo, com revisões periódicas para adaptação ao contexto organizacional e às transformações do mercado. A falta de adaptação das políticas públicas e corporativas ao envelhecimento populacional pode comprometer a sustentabilidade previdenciária e acentuar desigualdades no mercado de trabalho (OECD, 2023). Assim, para garantir que a inclusão etária gere impactos positivos duradouros, é necessário um compromisso de longo prazo por parte das empresas, bem como a adoção de estratégias que envolvam parceiros e fornecedores alinhados com essa pauta.

Por fim, as organizações devem estar atentas às barreiras financeiras que podem dificultar a implementação de políticas de inclusão. Embora algumas empresas possam enxergar esses investimentos como um custo adicional, a exclusão de trabalhadores 50+ pode gerar impactos econômicos negativos, afetando tanto a sustentabilidade dos negócios quanto a dinâmica do mercado de trabalho. Muitas empresas que adotam uma abordagem passiva em relação à gestão da força de trabalho envelhecida, optando por reter os trabalhadores mais experientes sem necessariamente investir em seu desenvolvimento contínuo. Essa postura decorre, em parte, da percepção equivocada de que há um descompasso entre custo e produtividade dos profissionais mais velhos, quando na realidade estratégias bem estruturadas de inclusão podem maximizar a eficiência e o aproveitamento das competências desses trabalhadores (Blomé et al., 2020; Farr-Wharton et al., 2023).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou um guia estruturado para apoiar empresários, gestores, profissionais de recursos humanos e consultores na adoção de boas práticas para a inclusão de profissionais 50+ nas empresas, um tema que se tornou cada vez mais relevante diante do envelhecimento populacional global.

Retomando as questões iniciais que nortearam este estudo, identificou-se que as empresas vêm ampliando suas políticas de inclusão etária, impulsionadas pelo envelhecimento acelerado da população e pela necessidade de reter trabalhadores qualificados e experientes no mercado. Essa transformação ocorre por meio de mudanças estruturais nas políticas organizacionais, incluindo a revisão de estratégias de recrutamento, a implementação de práticas específicas de gestão de pessoas e a adaptação das condições de trabalho.

Esse processo exige o enfrentamento de múltiplos desafios, desde o combate ao preconceito etário, que ainda restringe oportunidades e reforça estereótipos sobre produtividade, até a resistência organizacional em adaptar suas estruturas e processos para uma inclusão efetiva desses profissionais. As implicações dessas mudanças são abrangentes, impactando não apenas a sustentabilidade previdenciária, mas também a competitividade empresarial a longo prazo.

O futuro da competitividade das organizações estará diretamente ligado à sua capacidade de implementar políticas efetivas de inclusão etária, capazes de reduzir o *turnover*, elevar os índices de engajamento e promover ambientes de trabalho que valorizem de forma genuína a experiência dos profissionais 50+. Empresas que se anteciparem na adoção de práticas inclusivas e estruturadas estarão mais preparadas

para enfrentar os desafios demográficos e potencializar os benefícios de equipes multigeracionais.

No entanto, é fundamental reconhecer que as iniciativas voltadas à inclusão etária podem enfrentar desafios adicionais no atual cenário corporativo e político. O recente desinvestimento em programas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nos Estados Unidos e em outras regiões acende um alerta sobre o futuro das políticas voltadas à diversidade etária. Embora o foco dessas iniciativas geralmente esteja em gênero e raça, a retirada de recursos pode impactar a inclusão de profissionais 50+, dificultando sua plena participação no mercado de trabalho e reforçando a necessidade de um compromisso organizacional independente dessas políticas globais.

Diante desse cenário, espera-se que os tomadores de decisão nas organizações compreendam que o crescimento demográfico e a gestão da longevidade representam desafios estratégicos que precisam ser incorporados ao planejamento corporativo sob a forma de ações concretas. A implementação bem-sucedida dessas ações não apenas amplia a diversidade no ambiente de trabalho, mas também cria vantagens competitivas, impulsionando inovação, produtividade e sustentabilidade empresarial. Além disso, a valorização da longevidade deve estar associada à promoção de um envelhecimento ativo, garantindo saúde, resiliência e qualidade de vida para os profissionais 50+ e gerando impactos positivos para toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Bae, S., & Choi, M. (2023). Age and workplace ageism: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, 66(6), 724–738. <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>

- Blomé, M. W., Borell, J., Håkansson, C., & Nilsson, K. (2020). Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(1), 112–120. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>
- Bytheway, B. (2005). Ageism and age categorization. *Journal of Social Issues*, 61(2), 361–374. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00410.x>
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: An analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783–805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939101>
- EY & Maturi. (2023). *Desafios do etarismo: A expectativa dos 50+ e a realidade do mercado de trabalho*. Ernst & Young e Maturi. <https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/09/ey-ebook-maturi-desafios-do-etalismo-vf.pdf>
- Fabisiak, J., & Prokurat, S. (2012). Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: An overview of its characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 83–96. <https://doi.org/10.7341/2012846>
- Fan, P., Song, Y., Fang, M., & Chen, X. (2023). Creating an age-inclusive workplace: The impact of HR practices on employee work engagement. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 1179–1197. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.18>
- Farr-Wharton, B., Bentley, T., Onnis, L., Caponecchia, C., Almeida Neto, A. de., O'Neill, S., & Andrew, C. (2023). Older worker-orientated human resource practices, wellbeing and leave intentions: A conservation of resources approach for ageing workforces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2725. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032725>
- Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Negative attitudes toward older workers and hiring decisions: Testing the moderating role of decision makers' core self-evaluations. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02057>
- Gaigbe-Togbe, V., Bassarsky, L., Gu, D., Spoorenberg, T., & Zeifman, L. (2022). 2022: Summary of results. United Nations. <https://doi.org/10.18356/9789210014380c001>
- Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2021). Action research in age management: The quality of ageing at work model. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 339–351. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa025>
- Henkens, K. (2022). Forge healthy pathways to retirement with employer practices: A multilevel perspective. *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.1093/workar/waab016>

- Levy, S. R., & Macdonald, J. L. (2016). Progress on understanding ageism. *Journal of Social Issues*, 72(1), 5–25. <https://doi.org/10.1111/josi.12153>
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of perceived workplace age discrimination and long-term associations with mental, self-rated, and occupational health. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 655–663. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbx095>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Pensions at a glance 2023: OECD and G20 indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Van Den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311–325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304>
- Peters, P., Van Der Heijden, B. I. J. M., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please don't look at me that way. An empirical study into the effects of age-based (meta-)stereotyping on employability enhancement among older supermarket workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 249. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00249>
- Rego, A., Vitória, A., Cunha, M. P. E., Tupinambá, A., & Leal, S. (2017). Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(13), 1866–1899. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128462>
- Rego, A., Vitória, A., Ribeiro, T., Ribeiro, L., Lourenço-Gil, R., Leal, S., & Cunha, M. P. E. (2022). Attitudes and HRM decisions toward older workers in Africa: Exploring contradictions through an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 594–621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710720>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, 10, 1937. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>
- Steindórsdóttir, B. D., Sanders, K., Arnulf, J. K., & Dysvik, A. (2023). Career transitions and career success from a lifespan developmental perspective: A 15-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103809. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103809>
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high-performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 585–604. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12205>

- Stojanova, H., Raguž, I. V., Kateřina, N. A., & Píchová, I. (2024). The work attitude and work conditions of older age workforce as a part of the social dimension of sustainability in Visegrad Group countries. *European J. of International Management*, 22(3), 354–375. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.136456>
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2020). Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*, 66(6), 251–259. <https://doi.org/10.17221/11/2020-AGRICECON>
- Van Beurden, J., Pak, K., Kooij, D. T. A. M., & De Lange, A. (2024). How to commit aging workers: The role of HR bundles. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(16), 2815–2838. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2379434>
- Vignoli, M., Zaniboni, S., Chiesa, R., Alcover, C.-M., Guglielmi, D., & Topa, G. (2021). Maintaining and engaging older workers at work: The trigger role of personal and psychosocial resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1731–1753. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579252>
- World Health Organization. (2005). *Envelhecimento ativo: Uma política de saúde*. World Health Organization. [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento\\_ativo.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf)
- World Health Organization. (2021). *Global report on ageism*. World Health Organization. <https://apo.org.au/node/311614>
- Zhu, S., & Elfving-Hwang, J. K. (2024). “My wife made me”: Motivations for body and beauty work among older Korean and Chinese migrant adults in Australia. *Journal of Women & Aging*, 36(3), 239–255. <https://doi.org/10.1080/08952841.2024.2307180>

## **Capítulo 5**

### **CONCLUSÃO GERAL**

Esta tese demonstra que a inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho exige uma compreensão integrada dos desafios identitários, psicológicos e organizacionais, além de políticas estruturadas que reconheçam a longevidade profissional como um diferencial estratégico.

### **1 SÍNTESE DA TESE**

Esta tese teve como objetivo compreender as transformações identitárias dos profissionais 50+, de forma a contribuir para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais inclusivos e preparados para a diversidade etária. Para isso, adotou-se uma abordagem multimétodo, resultando em três estudos que abordaram aspectos distintos, porém complementares, relacionados à identidade, aos desafios psicológicos e às práticas organizacionais voltadas a esse grupo. Especificamente, foram investigadas três dimensões interligadas da inclusão de profissionais 50+: (i) os desafios da assimetria de identidade interna; (ii) o papel da autenticidade no local de trabalho como fenômeno paradoxal e ambivalente, associado ao aumento dos conflitos trabalho–casa e casa–trabalho, bem como a ausência de efeito moderador dos pensamentos impostores nessa relação; e (iii) as práticas organizacionais eficazes para a valorização e retenção de profissionais 50+ no mercado de trabalho.

O primeiro artigo, utilizando uma abordagem qualitativa baseada na *Grounded Theory*, examinou como profissionais 50+ lidam com os desafios da assimetria de identidade interna. Os resultados identificaram três dimensões centrais do processo: (i) experiências interseccionais, envolvendo idade, gênero, responsabilidades

familiares e contexto organizacional; (ii) processos de ressignificação, incluindo barreiras e recursos de ressignificação; e (iii) respostas identitárias, que oscilam entre formas fragilizadas e resilientes adaptativas. A análise demonstrou que a assimetria de identidade interna se manifesta como um processo dinâmico e construtivo, moldado pela interação contínua entre essas dimensões e pela capacidade dos profissionais de ressignificar suas vivências diante do envelhecimento.

O segundo artigo, através de uma abordagem quantitativa, investigou o efeito moderador dos pensamentos impostores no local de trabalho na relação entre autenticidade no local de trabalho e os conflitos trabalho-casa e casa-trabalho. Os resultados indicaram que, contrariamente às expectativas teóricas, a autenticidade esteve positivamente associada a maiores níveis de conflito trabalho-casa e casa-trabalho, sugerindo que esse construto funciona de forma paradoxal e ambivalente, podendo simultaneamente ancorar identidades e ampliar tensões interdomínios. As hipóteses de moderação dos pensamentos impostores não foram suportadas, indicando que, entre profissionais 50+, a autenticidade exerce efeito direto sobre os conflitos independentemente de inseguranças identitárias. Esse padrão pode estar relacionado ao desenvolvimento da maturidade adaptativa, que ajuda a reinterpretar dúvidas impostoras sem que estas alterem substancialmente o efeito da autenticidade.

O terceiro artigo, de natureza tecnológica, apresentou um artigo técnico que propôs um modelo estruturado para orientar a adoção de boas práticas na inclusão de profissionais 50+ nas organizações. Organizado em três camadas interdependentes (bases conceituais, estratégias de potencialização e fatores críticos de sucesso), o modelo oferece diretrizes práticas para a implementação de políticas organizacionais mais eficazes de inclusão etária. Ressalta-se que o êxito dessas

políticas depende da promoção de uma transformação organizacional ampla e intencional. Entre as boas práticas recomendadas, destacam-se programas de mentoría reversa, revisão das estratégias de recrutamento para atrair talentos experientes e adoção de políticas contratuais flexíveis, como projetos de curta duração e jornadas reduzidas. Além disso, enfatiza-se a criação de ambientes que estimulem o diálogo intergeracional e valorizem a contribuição singular dos profissionais 50+.

Os achados desta tese indicam que a inclusão de profissionais 50+ requer uma abordagem integrada, que contemple simultaneamente os desafios identitários, as dinâmicas organizacionais e as estratégias práticas de valorização desse grupo. Para que essa inclusão seja efetiva, torna-se estratégico que as organizações reconheçam o valor da longevidade profissional e implementem políticas sustentáveis de retenção, desenvolvimento e engajamento. A articulação entre uma identidade profissional fortalecida, práticas organizacionais adaptadas e ambientes que favoreçam a expressão autêntica com suporte adequado pode viabilizar transições mais eficazes para modelos de carreira prolongada, gerando benefícios tanto para os indivíduos quanto para as empresas.

## **2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES**

Os achados desta tese avançam o conhecimento sobre a inclusão e a identidade profissional de trabalhadores 50+, preenchendo lacunas na literatura ao integrar aspectos identitários, psicológicos e organizacionais. Diferente de estudos anteriores que frequentemente analisam o envelhecimento profissional sob perspectivas isoladas (Bae & Choi, 2023; Kulkarni, 2020), esta pesquisa adota uma abordagem estruturada e interseccional. No campo da identidade, a tese contribui ao

aprofundar a compreensão sobre a assimetria de identidade interna — um desalinhamento entre a percepção de si e o reconhecimento organizacional — fenômeno já identificado por Meister et al. (2014), mas ainda pouco explorado em profissionais maduros. Em relação à autenticidade, os resultados dialogam com evidências recentes que a tratam como fenômeno paradoxal e contingente (Schoofs et al., 2024; White et al., 2024), em vez de recurso universalmente positivo. Essa ambivalência ajuda a explicar por que, no caso dos profissionais 50+, níveis mais elevados de autenticidade se associam ao aumento dos conflitos interdomínios.

Por fim, no campo organizacional, a tese propõe um modelo estruturado de inclusão etária, alinhado aos avanços recentes de Van Beurden et al. (2024) e Fan et al. (2023), oferecendo diretrizes práticas para empresas que desejam construir ambientes mais inclusivos e responsivos à diversidade etária. Dessa forma, os resultados não apenas ampliam a compreensão acadêmica sobre a longevidade profissional — revelando mecanismos como a intensificação de emoções positivas e o papel da maturidade adaptativa —, mas também oferecem soluções aplicáveis para empresas e gestores na promoção de estratégias efetivas de valorização dos profissionais 50+.

Metodologicamente, a pesquisa inova ao combinar diferentes abordagens para explorar o fenômeno da inclusão etária. A integração entre *Grounded Theory*, modelagem de equações estruturais e desenvolvimento de um modelo estruturado permitiu uma compreensão mais abrangente e robusta do tema.

Por se tratar de um doutorado profissional, as contribuições práticas assumem especial relevância, estabelecendo uma ponte concreta entre o conhecimento acadêmico e as necessidades do mercado. Nesse sentido, apresenta-se uma sistematização dos impactos e aplicações derivados dos três estudos realizados,

oferecendo diretrizes que beneficiam os diferentes atores envolvidos na promoção da longevidade profissional. O quadro 1 sintetiza estas contribuições, evidenciando como os resultados da pesquisa podem transformar práticas individuais, organizacionais e sociais.

Quadro 1 - Aplicações práticas da tese: impactos para profissionais, organizações e sociedade

Estudos	Contribuições práticas
Contribuições integradas da tese	<p><b>Transformações individuais (Profissionais 50+): contribuições voltadas para ações que os próprios profissionais 50+ podem adotar para ampliar suas oportunidades no mercado</b></p> <p>Ressignificação da identidade profissional como estratégia de permanência e engajamento para profissionais 50+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais 50+ podem utilizar a ressignificação da identidade profissional como estratégia para ampliar suas oportunidades no mercado de trabalho. Isso envolve reconhecer o valor de suas experiências interseccionais, redefinir sua trajetória com base em novas possibilidades e mobilizar redes de apoio profissional. Para isso, é essencial adotar práticas como atualização contínua, participação ativa em grupos de <i>networking</i> e busca por mentorias intergeracionais que facilitem a adaptação a novas demandas organizacionais.</li> </ul> <p>Fortalecimento de redes de relacionamento para inclusão e desenvolvimento profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais 50+ devem construir e ampliar redes de relacionamento para facilitar transições de carreira, aprendizado contínuo e acesso a novas oportunidades. Organizações podem impulsionar esse processo ao criar espaços de <i>networking</i>, comunidades intergeracionais e eventos de conexão entre talentos seniores e empresas. Além disso, políticas públicas podem incentivar iniciativas que promovam <i>networking</i> e associativismo entre profissionais 50+, ampliando sua participação no mercado.</li> </ul> <p><b>Mudanças organizacionais (Empresas e profissionais de recursos humanos): contribuições que destacam o papel das empresas na criação de ambientes inclusivos e na adaptação de suas práticas para a retenção e valorização dos profissionais 50+</b></p> <p>Gestão da autenticidade no local de trabalho para profissionais 50+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas devem criar ambientes inclusivos que não apenas incentivem a autenticidade, mas também reconheçam seus efeitos ambivalentes. Isso requer políticas que reforcem a segurança psicológica e estratégias para reduzir os conflitos interdomínios associados ao viver autêntico em contextos de alta demanda.</li> </ul> <p>Estruturação de modelos contínuos para inclusão etária no mercado de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas devem adotar um modelo contínuo e estruturado para a inclusão de profissionais 50+, indo além de ações isoladas, como recrutamento diferenciado ou programas pontuais. Isso</li> </ul>

	<p>envolve a adaptação das políticas de gestão para reconhecer e valorizar essa força de trabalho, a transformação da cultura organizacional para reduzir o etarismo e a implementação de programas de desenvolvimento profissional voltados à requalificação e à retenção de talentos seniores.</p> <p><b>Transformação da cultura organizacional para inclusão etária</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas devem promover uma cultura organizacional que valorize a equidade geracional, eliminando barreiras ao recrutamento e à retenção de profissionais mais velhos. Isso inclui a implementação de políticas de recrutamento neutro em idade, práticas de gestão que combatam vieses inconscientes e estratégias voltadas ao desenvolvimento contínuo e à valorização da experiência profissional.</li> </ul> <p><b>Integração entre identidade profissional, fatores psicológicos e práticas organizacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de inclusão para profissionais 50+ devem considerar tanto os desafios estruturais quanto os aspectos psicológicos e identitários. Para isso, é essencial oferecer suporte à ressignificação da identidade profissional, promover um ambiente organizacional livre de etarismo e implementar iniciativas voltadas ao bem-estar emocional, como mentorias, redes de apoio e políticas que incentivem a autenticidade no trabalho.</li> </ul> <p><b>Desenvolvimento de programas de gestão intergeracional baseado em evidências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas devem estruturar programas de gestão intergeracional que vão além da mentoria reversa tradicional, adotando metodologias inovadoras para troca de experiências e aprendizado colaborativo. Estratégias como grupos de trabalho intergeracionais, projetos de co-criação e treinamentos conjuntos podem fortalecer a inovação, aumentar o engajamento e promover a retenção de talentos de diferentes faixas etárias.</li> </ul> <p><b>Redesenho de modelos de carreira para profissionais 50+</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas e formuladores de políticas devem reformular os modelos de carreira para atender à longevidade profissional, substituindo a estrutura linear tradicional por trajetórias mais flexíveis. Isso inclui a criação de programas de transição gradual para novas funções, oportunidades de requalificação contínua e modelos de carreira multifuncionais, permitindo que profissionais 50+ explorem novos papéis dentro das organizações.</li> </ul> <p><b>Revisão das políticas de retenção e desenvolvimento de talentos seniores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas devem reformular suas estratégias de retenção, indo além de abordagens focadas apenas em sucessão e aposentadoria, para valorizar contribuições de longo prazo dos profissionais 50+. Isso envolve a criação de programas de capacitação contínua, acesso a novas qualificações e oportunidades de desenvolvimento que garantam a permanência produtiva e engajada desses trabalhadores.</li> </ul> <p><b>Integração das dimensões subjetivas, psicológicas e organizacionais para inclusão de profissionais 50+</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A inclusão etária efetiva exige uma abordagem que vá além de ajustes estruturais e processuais. Organizações devem reconhecer que a longevidade profissional é influenciada não apenas por políticas formais, mas também por fatores psicológicos e subjetivos que moldam a experiência do trabalhador 50+.</li> </ul>
--	--

	<p>Empresas que adotam essa abordagem integrada criam ambientes mais receptivos, reduzindo a resistência organizacional à diversidade etária e ampliando o engajamento e a produtividade desse grupo.</p> <p><b><u>Impactos estratégico e institucional (Políticas públicas e avaliação de impactos): contribuições que ressaltam o papel de governos e órgãos reguladores na implementação de incentivos e métricas para inclusão etária no mercado de trabalho</u></b></p> <p>Criação de indicadores de impacto para avaliação da inclusão etária</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas e governos devem desenvolver indicadores específicos para medir o impacto da inclusão etária, garantindo a efetividade das ações implementadas. Métricas como engajamento, produtividade, satisfação dos profissionais 50+ e impacto financeiro das políticas de diversidade geracional são essenciais para embasar decisões estratégicas e ajustes contínuos.</li> </ul> <p>Fomento de políticas públicas e incentivos para a inclusão de profissionais 50+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governos devem complementar as iniciativas organizacionais com políticas públicas que incentivem a inclusão de profissionais 50+. Isso inclui incentivos fiscais para empresas que adotam práticas inclusivas, linhas de crédito para negócios liderados por trabalhadores 50+ e campanhas educativas para combater o etarismo no mercado de trabalho.</li> </ul> <p>Combate ao etarismo no mercado de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governos e empresas devem implementar iniciativas para eliminar o etarismo e garantir a inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho. Isso inclui campanhas de sensibilização, incentivos para empresas que adotam boas práticas de diversidade etária e fiscalização de políticas de contratação e promoção para assegurar igualdade de oportunidades.</li> </ul> <p>Uso do modelo proposto para repensar estratégias de gestão da longevidade profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O modelo estruturado desenvolvido nesta tese pode servir como um guia prático para organizações e gestores que buscam fortalecer suas políticas de inclusão etária. Sua aplicabilidade permite que diferentes setores ajustem suas estratégias com base em evidências, promovendo uma abordagem mais sustentável para a longevidade profissional. A implementação desse modelo possibilita não apenas a retenção de talentos seniores, mas também a transformação das empresas em espaços mais equitativos e preparados para lidar com a diversidade etária.</li> </ul>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

As aplicações práticas apresentadas refletem a evolução da pesquisa, partindo da compreensão dos desafios identitários, passando pelos aspectos psicológicos, até chegar a um modelo estruturado de inclusão. Esta abordagem integrada reconhece que a promoção efetiva da longevidade profissional requer ações coordenadas entre

diferentes atores sociais, desde os próprios profissionais 50+ até organizações e formuladores de políticas públicas. Tal característica reforça o compromisso do doutorado profissional em gerar conhecimento que seja não apenas teoricamente relevante, mas também diretamente aplicável à realidade das organizações e da sociedade. Cabe salientar que esta tese permitiu testar e validar diferentes perspectivas teóricas sobre identidade profissional e inclusão etária, evidenciando sua aplicabilidade e alinhamento com a realidade das organizações contemporâneas.

### **3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que abrem caminhos para investigações futuras. Como esta pesquisa foi conduzida exclusivamente no contexto brasileiro, futuros estudos poderiam explorar diferentes realidades culturais, permitindo comparações mais amplas. Além disso, devido à natureza transversal dos dados, não foi possível estabelecer relações causais entre os fenômenos analisados, o que sugere a importância de estudos longitudinais. No estudo quantitativo, embora a amostra tenha sido adequada para as análises realizadas, pesquisas futuras poderiam ampliá-la para garantir maior representatividade e robustez estatística, especialmente para testar de forma direta mecanismos explicativos, como a maturidade adaptativa. A abordagem qualitativa adotada no primeiro artigo permitiu um aprofundamento das experiências profissionais individuais, mas seus achados não podem ser automaticamente transferidos para outros contextos sem novas investigações. O modelo proposto para inclusão de boas práticas de profissionais 50+, apesar de fundamentado em evidências empíricas, ainda precisa ser testado em diferentes segmentos e países para verificar sua aplicabilidade e efetividade em

contextos variados. Com base nessas limitações, algumas direções promissoras para futuras pesquisas incluem:

- i) Aprofundamento teórico e metodológico sobre identidade profissional.
  - Conduzir estudos quantitativos para testar relações causais entre os elementos identificados no modelo qualitativo de assimetria de identidade interna.
  - Desenvolver e validar instrumentos específicos para medir assimetria de identidade interna, autenticidade no local de trabalho, maturidade adaptativa e intensificação positiva das emoções no contexto de profissionais 50+, garantindo escalas psicométricamente validadas e adequadas a diferentes realidades organizacionais e culturais.
  - Explorar como a assimetria de identidade interna se desenvolve ao longo do tempo em profissionais 50+, especialmente durante transições de carreira ou mudanças organizacionais, considerando abordagens longitudinais para compreender suas dinâmicas e impactos.
  - Expandir a análise para diferentes contextos culturais, a fim de compreender como fatores socioculturais influenciam a assimetria de identidade interna e a autenticidade no local de trabalho de profissionais 50+, identificando variações em práticas organizacionais e desafios identitários.
  - Explorar como diferentes marcadores sociais, como gênero, raça e classe, interagem com a idade na construção da identidade profissional de profissionais 50+, investigando desigualdades e desafios específicos na adaptação ao mercado de trabalho.

ii) Estratégias organizacionais e políticas de inclusão.

- Investigar como diferentes setores econômicos (tecnologia, indústria, serviços) apresentam desafios específicos para o desenvolvimento da maturidade adaptativa e a manutenção da autenticidade no local de trabalho de profissionais 50+, analisando como fatores estruturais, culturais e organizacionais impactam sua experiência e adaptação.
- Examinar como práticas e políticas organizacionais podem facilitar ou dificultar o processo de ressignificação identitária dos profissionais 50+, incluindo estudos de caso em empresas que implementaram programas de gestão da idade.
- Desenvolver estudos comparativos entre diferentes setores econômicos para identificar particularidades setoriais nas práticas de inclusão de profissionais 50+.
- Avaliar a efetividade de diferentes estratégias organizacionais e individuais para inclusão de profissionais 50+, analisando tanto as iniciativas institucionais quanto as estratégias adotadas por profissionais que não possuem acesso a ambientes inclusivos.
- Investigar o papel das organizações no combate ao etarismo, analisando a eficácia de políticas como campanhas de sensibilização, treinamentos para gestores e práticas de recrutamento neutras em relação à idade, a fim de reduzir barreiras para a inclusão de profissionais 50+.

iii) Transformação digital e novas dinâmicas no trabalho.

- Investigar como a transformação digital afeta a assimetria de identidade interna e a autenticidade no local de trabalho de profissionais 50+, analisando seus impactos na adaptação às novas tecnologias, na valorização profissional e na construção da identidade em ambientes digitais.
- Explorar estratégias de capacitação e inclusão digital para apoiar profissionais 50+ na superação dos desafios tecnológicos no ambiente de trabalho.
- Investigar como redes sociais e comunidades *online* influenciam a ressignificação da identidade profissional e a inclusão de trabalhadores 50+, analisando seu papel no *networking*, aprendizado contínuo e construção da presença digital no mercado de trabalho.

iv) Fatores psicológicos e bem-estar dos profissionais 50+.

- Explorar como diferentes aspectos da autenticidade no local de trabalho interagem com pensamentos impostores no local de trabalho em distintos contextos culturais e organizacionais, comparando esses efeitos entre diferentes faixas etárias para verificar se esses desafios são exclusivos dos profissionais 50+.
- Analisar em que condições a autenticidade atua como recurso de vitalidade ou como fonte de desgaste, considerando moderadores organizacionais como segurança psicológica, liderança inclusiva e políticas de diversidade etária.

- Analisar como a longevidade no mercado de trabalho afeta o bem-estar físico e mental dos profissionais 50+, especialmente em ocupações de alta demanda cognitiva ou emocional.
  - Explorar o papel das condições de trabalho, políticas de saúde ocupacional e estratégias de apoio para promover a sustentabilidade da carreira nesse grupo etário.
- v) Impacto organizacional, econômico e regulatório da inclusão de profissionais 50+.
- Investigar modelos de transição gradual para aposentadoria que permitam aos profissionais 50+ permanecerem ativos no mercado de trabalho de forma flexível, analisando impactos para trabalhadores e organizações, bem como estratégias para retenção de talentos experientes.
  - Avaliar como a presença de profissionais 50+ influencia inovação, produtividade e sustentabilidade empresarial, considerando diferentes níveis hierárquicos e setores.
  - Mensurar o impacto financeiro e organizacional das práticas de inclusão de profissionais 50+ propostas no modelo estruturado, avaliando indicadores como retenção, engajamento, produtividade e retorno sobre investimento (ROI).
  - Analisar como políticas públicas podem apoiar ou dificultar a implementação do modelo estruturado de inclusão de profissionais 50+, investigando incentivos governamentais, regulações trabalhistas e barreiras institucionais à adoção dessas práticas.

Essas investigações futuras poderão ampliar o entendimento sobre os desafios enfrentados pelos profissionais 50+ e fornecer novas bases para o aprimoramento das políticas organizacionais, contribuindo para ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos.

#### **4 REFLEXÃO FINAL**

Em conclusão, esta tese aprofunda a compreensão sobre como profissionais 50+ enfrentam os desafios do envelhecimento no ambiente de trabalho, ressignificando suas identidades, enfrentando barreiras psicológicas e construindo estratégias de permanência. Além disso, fornece diretrizes concretas para a implementação de práticas inclusivas nas organizações e para a construção de ambientes mais equitativos. Espera-se que os achados desta pesquisa contribuam para ampliar o debate sobre longevidade profissional e impulsionar mudanças nas práticas organizacionais e nas políticas voltadas à inclusão etária.

Para além dos resultados acadêmicos e gerenciais, esta pesquisa reflete também um percurso investigativo profundamente conectado à curiosidade que sempre me acompanhou. Desde cedo, fui cativado pela troca de conhecimentos com profissionais mais experientes e pelo encanto de ouvir suas histórias e trajetórias. Ao longo desta investigação, esse interesse pessoal se entrelaçou com a necessidade de compreender, de maneira estruturada e rigorosa, como o conhecimento e a vivência dos profissionais 50+ podem ser mais bem aproveitados no ambiente organizacional.

A pesquisa reforça a urgência de repensar modelos de gestão ultrapassados, substituindo-os por estruturas que valorizem a diversidade geracional como catalisadora de inovação. Para tanto, é essencial que academia, organizações e

formuladores de políticas atuem em sinergia, transformando a longevidade profissional em um ativo sustentável, e não em um estigma.

No decorrer do estudo, surgiram reflexões inevitáveis: Como podemos superar as barreiras que limitam a permanência e valorização desses profissionais? Como transformar experiências individuais em aprendizados coletivos que fortaleçam tanto as organizações quanto a sociedade? Essas questões permanecem abertas e reforçam a necessidade de um olhar contínuo e aprofundado sobre a longevidade profissional.

Se, por um lado, os desafios identificados demonstram as barreiras que ainda existem para a inclusão etária, por outro, os achados desta tese indicam caminhos para uma mudança concreta. A construção de ambientes de trabalho equitativos exige mais do que discursos – requer ação estruturada, alinhada a evidências e comprometida com a valorização de todas as gerações. Este é o caminho para um mercado de trabalho verdadeiramente inclusivo, onde experiência e renovação coexistem, impulsionando progresso social e organizacional.