



Guia Inclu são gera cional

gerações ⚡ conectadas



DiversidadeVolkswagen





Índice

PREFÁCIO

INTRODUÇÃO

- O que é Diversidade?
- O que é Equidade?
- O que é Inclusão?
- O que é Pertencimento?
- Os Pilares da Diversidade na Volkswagen

A DIVERSIDADE ETÁRIA: GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS

- Geração Baby Boomer
- Geração X
- Geração Y (Millennials)
- Geração Z
- Geração Alpha
- Geração Beta
- Leis e Estatutos

O QUE É ETARISMO?

ETARISMO NO MERCADO DE TRABALHO

ADOTANDO UMA POSTURA ANTIETARISTA: COMO CONTRIBUIR?

- Questionando os vieses inconscientes
- Combatendo as piadas e frases preconceituosas
- Aprendizado Intergeracional

EXPLORANDO: DICAS CULTURAIS

NOSSOS COMPROMISSOS: FÓRUM GERAÇÕES E FUTURO DO TRABALHO

POLÍTICAS INTERNAS DA VW

CERTIFICAÇÃO AGE FRIENDLY

GERAÇÕES CONECTADAS E O CÓDIGO DE CONDUITA VW

CONEXÃO FINAL

REFERÊNCIAS



Pre fa ção



ÍNDICE

É com grande satisfação que apresento esta cartilha antietarismo, elaborada especialmente para os colaboradores da Volkswagen do Brasil. Como alguém que já teve o privilégio de trabalhar com vocês anteriormente, reconheço o valor que vocês atribuem à inovação e ao respeito mútuo.

O etarismo é um desafio que impacta não apenas os indivíduos, mas também a dinâmica das organizações. Ao promovermos uma cultura de respeito e inclusão, temos a oportunidade de construir um ambiente de trabalho mais produtivo, criativo e acolhedor para todos.

Nesta cartilha, você encontrará dicas práticas e reflexões significativas sobre como combater o etarismo e promover a diversidade etária no ambiente de trabalho. É essencial que cada um de nós assuma a responsabilidade de fazer a diferença e contribuir para um ambiente de trabalho mais justo e respeitoso.

Convido você a ler esta cartilha com atenção e a refletir sobre como pode incorporar esses princípios no seu cotidiano. Juntos, podemos moldar um futuro mais inclusivo e respeitoso para todos.

Fran Winandy

Especialista em Diversidade Etária e Etarismo.

 [franwinandy](#)

 [@franwinandy1](#)

 [@fran_winandy](#)

www.etarismo.com.br
www.acalantis.com.br



Introdução

ÍNDICE

Diversidade, equidade, inclusão e pertencimento não são apenas palavras bonitas – são os fundamentos de um ambiente de trabalho mais justo, inovador e humano.

Cada vez mais, estudos mostram que empresas diversas performam melhor, criam mais soluções criativas, atraem e retêm talentos e promovem bem-estar coletivo. Mas para que a diversidade gere impacto real, ela precisa vir acompanhada de equidade (acesso justo às oportunidades), inclusão (acolhimento pleno das diferenças) e pertencimento (o sentimento de que cada pessoa importa e é valorizada pelo que é).

Na Volkswagen, esses valores fazem parte da nossa identidade e cultura. Falar sobre D&I (Diversidade e Inclusão) é um passo essencial para **construirmos um ambiente onde todas as pessoas, de todas as idades, possam crescer, aprender, colaborar e se sentir reconhecidas.**

Nesta cartilha, convidamos você a mergulhar conosco em um dos pilares mais transversais da diversidade: a diversidade geracional. Ela nos convida a refletir sobre as relações entre diferentes faixas etárias, a combater o etarismo e a construir um espaço onde o tempo de vida seja sinônimo de respeito, escuta e troca.

Exercício de percepção:

Antes de seguir, respire fundo e responda mentalmente:

- **Quem são as pessoas mais jovens e mais velhas com quem você convive no trabalho?**
- **Você se sente confortável trocando ideias, aprendendo ou sendo mentorado(a) por elas?**
- **Alguma vez você já supôs que alguém era “velho demais” ou “jovem demais” para algo?**

Anote essas impressões (ou apenas guarde com atenção) – ao final da cartilha, voltaremos a essa reflexão com um convite especial para você.

O que é Diversidade?

Diversidade é o reconhecimento de que cada pessoa é única, mesmo quando compartilhamos certas características.

Duas pessoas podem ter a mesma idade, a mesma cor de pele ou o mesmo cargo, mas ainda assim terão trajetórias, crenças, contextos familiares, educacionais e emocionais completamente diferentes. Somos plurais por natureza – e essa pluralidade é nossa maior força.

Mas dentro dessa pluralidade existem grupos historicamente excluídos, cujas vozes foram silenciadas ou marginalizadas pela estrutura social dominante.

Esses grupos incluem pessoas cujas identidades – sejam de raça, etnia, idade, gênero, orientação sexual, deficiência, classe ou outras – foram sistematicamente subordinadas ou invisibilizadas ao longo da história.

Por isso, diversidade não é apenas sobre “ser diferente”. É sobre reconhecer quem não teve acesso pleno, corrigir desigualdades, e garantir que todas as pessoas tenham espaço real para participar, contribuir e crescer.



O que é Equidade?

Equidade é tratamento justo e imparcial de todas as pessoas considerando suas necessidades, condições individuais, garantindo que todas elas tenham acesso real às mesmas oportunidades. É ajustar caminhos, ferramentas e políticas para que ninguém fique para trás. Não se trata apenas de dar o mesmo a todos, mas sim de oferecer o que cada um precisa para se desenvolver plenamente. No contexto geracional, a equidade significa reconhecer as diferentes fases da vida e carreira, valorizando o tempo de experiência sem desconsiderar o frescor das novas perspectivas.

O que é Inclusão?

Inclusão vai além de “chamar para a festa” – é dançar junto, com respeito e escuta ativa. É quando a diversidade se transforma em ação concreta, criando espaços onde todas as pessoas podem participar, contribuir e serem levadas a sério. No ambiente corporativo, isso significa romper barreiras (visíveis e invisíveis) que dificultam a participação plena de alguém por causa da idade, da origem, da deficiência ou de qualquer outra característica. Incluir é garantir que todas as vozes sejam ouvidas – e consideradas.

O que é Pertencimento?

Pertencimento é o sentimento de “eu sou parte disso”. É quando cada pessoa se sente valorizada não apesar de suas diferenças, mas por causa delas. É saber que suas ideias, sua trajetória e sua presença fazem sentido naquele espaço. No trabalho, promover

o pertencimento significa criar um ambiente em que ninguém se sinta “tolerado” ou “resistido”, mas sim acolhido e necessário – seja com 20, 40 ou 70 anos. Um time diverso só floresce de verdade quando todas as pessoas sentem que estão exatamente onde devem estar.

Os Pilares da Diversidade na Volkswagen

Na Volkswagen do Brasil, levamos esse compromisso a sério. Estruturamos nossa atuação em D&I por meio de cinco pilares estratégicos, cada um representado por um Grupo de Diálogo ativo, composto por colaboradores(as) engajados(as) na promoção de ações concretas:



Essa cartilha foi elaborada com dedicação pelo Grupo de Diálogo Gerações Conectadas, com o objetivo de ampliar a consciência sobre a diversidade etária, combater o etarismo e promover uma convivência intergeracional baseada no respeito, escuta e valorização de todas as faixas etárias.

Está pronto(a) para seguir essa jornada com a gente?

Então siga em frente. Prometemos: lá no final, você vai se reencontrar com algo que talvez nem soubesse que estava procurando.



Diversidade etária

ÍNDICE

A DIVERSIDADE ETÁRIA: GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS

Dados do Censo Demográfico e Estimativa da População, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostram uma tendência de envelhecimento do Brasil, o que significa que **a expectativa de vida dos brasileiros está cada vez mais alta e a convivência entre as diferentes gerações está aumentando**. No estudo realizado pelo IBGE em agosto de 2023, a quantidade de pessoas de 15 a 24 anos foi ultrapassada pelas pessoas com mais de 60 anos, tendo 14,8% e 15,6%, respectivamente. É a primeira vez em que a população mais velha ultrapassa a mais jovem e a projeção dos grupos etários na população brasileira será:

- **60 anos ou mais: 38%**
- **40 a 59 anos: 26%**
- **25 a 39 anos: 16%**
- **0 a 14 anos: 12%**
- **15 a 24 anos: 9%**

Te convido a fazer uma reflexão: **Você se sente preparada(o) para interagir e colaborar com pessoas de faixa etária diferentes?** No seu círculo de amizades, família e trabalho hoje a diversidade etária está presente consideravelmente? **Como você se vê nos próximos 20 anos? Com pessoas de quais idades estará convivendo?**

A tendência é que as respostas para essas perguntas incluam a cada ano uma faixa de idade mais espaçada e diversa e nosso objetivo aqui é te ajudar a lidar melhor com essas interações.

Vamos começar conhecendo as gerações existentes atualmente, cada uma delas tem características mais ou menos parecidas em muitas sociedades. Isso acontece porque há eventos globais e fenômenos sociais que acabam influenciando comportamentos de toda a população. São revoluções tecnológicas, guerras, períodos de escassez ou abundância de riquezas, movimentos sociais, entre muitos outros fatores. Assim, **cada período da história traz uma geração de pessoas marcadas por seu tempo.** As faixas etárias que definem as gerações no mercado de trabalho não são definidas por uma organização oficial única, mas existem consensos amplamente adotados por instituições de pesquisa globais como Pew Research Center, McKinsey, Gallup, Deloitte, e AARP. Esses intervalos podem variar por país e contexto sociocultural, mas seguem um padrão comum, especialmente em análises de força de trabalho e comportamento de consumo.

A seguir listamos algumas características das gerações atuais.



Referência Globalmente Aceita (com base em pesquisas das fontes citadas):

GERAÇÃO	ANO DE NASCIMENTO APROX.	OBSERVAÇÕES
Silent Generation	1928–1945	Marcada por guerras e reconstrução.
Baby Boomers	1946–1964	Pós-guerra, crescimento populacional, valorização da estabilidade.
Geração X	1965–1980	Transição analógica-digital, mais independentes e pragmáticos.
Millennials (Y)	1981–1996	Nativos da internet, buscam propósito e equilíbrio.
Geração Z	1997–2012	100% digitais, ativistas, sensíveis a temas sociais e sustentabilidade.
Geração Alpha	2013–2024*	Filhos dos Millennials, criados com IA e hiperconectividade.
Geração Beta	A partir de 2025*	Ainda em formação, crescem com IA generativa, biotecnologia e ambientes híbridos.

*As datas de corte para Alpha e Beta são projeções contemporâneas e ainda estão sendo consolidadas por futuristas e pesquisadores como Mark McCrindle, que cunhou o termo

Fontes reconhecidas:

Pew Research Center

AARP "The Longevity Economy Outlook"

Deloitte "2023 Global Human Capital Trends"

McKinsey "Defining the Post-Pandemic Generation"

Gallup "Generational Differences in the Workplace"

GERAÇÃO BABY BOOMER

Nascidos entre 1946 e 1964, viveram uma época cheia de transformações, do pós Segunda Guerra Mundial ao início da globalização e novas tecnologias. Viveram o início dos direitos civis, o crescimento do mercado de trabalho e das oportunidades de emprego e fizeram parte do crescimento populacional que deu nome à geração ("boom" – explosão). As características mais comuns das pessoas dessa geração são:

- Buscam estabilidade econômica;
- Priorizam o trabalho e valorizam empregos estáveis e de longa duração, por isso trabalham por anos em uma única empresa;
- Geralmente não são influenciadas por terceiros;
- Possuem valores tradicionais em relação a família, religião e casamento;
- Tem tendência ao consumo de bens materiais de longa duração como carro e casa.



GERAÇÃO X

Nascidos entre 1965 e 1980, cresceram em meio a revolução tecnológica, viram a transição do analógico para o digital, viveram recessões econômicas e instabilidade política. As características mais comuns das pessoas da Geração X são:

- Estão sempre em busca do conhecimento;
- Tem espírito empreendedor e autoconfiante;
- Buscam a individualidade sem perder a convivência em grupo;
- Mais resilientes e pragmáticas, devido às incertezas econômicas que aumentaram a capacidade de adaptação a mudanças.

GERAÇÃO Y (MILLENNIALS)

Nascidos entre 1981 e 1996, convivem com a tecnologia desde jovens, viveram a ascensão da internet e das redes sociais, passaram por algumas crises econômicas e estão acostumados com um grande fluxo de informação diariamente. As características mais comuns das pessoas dessa geração são:

- Estão sempre conectadas, compartilhando seus hábitos, experiências e momentos;
- Buscam propósito no trabalho alinhado aos valores pessoais;
- Se importam com temas sociais como diversidade, inclusão e sustentabilidade;
- Buscam flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, por isso não temem mudar de emprego ou empresa;
- Postergam o casamento e tem um conceito mais amplo de família;
- Açam importante o Ensino Superior e a Especialização.

GERAÇÃO Z

Nascidos entre 1997 e 2012, cresceram em meio aos avanços das tecnologias móveis e digitalização total da comunicação, desde jovens conectados e usando smartphones. Vivenciaram mudanças sociais como os movimentos políticos em prol da diversidade e ativismo além de novas oportunidades de trabalho no meio digital. As características mais comuns das pessoas da geração Z são:

- Buscam enriquecimento pessoal, dialogam, entendem e agregam;
- São autênticas, não gostam de se definir e contestam vigorosamente todos os estereótipos;
- Buscam flexibilidade/liberdade no trabalho e empreendedorismo;
- São avessas à polarização, compreendem as diferenças e são ativistas sociais;
- Priorizam a saúde mental e bem-estar;
- Consomem de forma consciente, com foco em sustentabilidade e ética.

GERAÇÃO ALPHA

Nascidos a partir de 2013, a Geração Alpha é a mais nova geração conhecida, são nativos digitais e imersos em tecnologia, crescem em uma onda de inteligência artificial e realidade virtual e vivenciaram o impacto da pandemia de COVID-19, além de serem expostos a diferentes culturas, ideias e perspectivas o tempo todo. As características mais comuns dessa geração são:



- Aprendem de forma personalizada e mais flexível;
- Tem habilidade para realizar várias tarefas simultaneamente;
- Buscam criar conteúdo e expressar-se através de tecnologias;
- Procuram o equilíbrio entre saúde mental e uso de tecnologias;
- Possuem famílias mais diversificadas;
- Senso de empatia e respeito a diversidade.

É importante lembrar que você pode não se identificar com todas as características da sua geração e está tudo bem, ok?! Lembre-se que nós somos plurais e que essas listas são realizadas com base nos comportamentos mais comuns das pessoas nascidas em um determinado período e você pode tranquilamente transitar entre elas.

GERAÇÃO BETA

A Geração Beta é formada por crianças nascidas a partir de 2025, sucedendo a Geração Alpha e crescendo em um mundo ainda mais hiperconectado, automatizado e interdependente. São os primeiros a nascer completamente na era da inteligência artificial integrada ao cotidiano, com tecnologias como assistentes virtuais, robótica educativa, realidade aumentada e dispositivos com machine learning desde a infância. Serão impactados por transformações climáticas, avanços em neurociência e biotecnologia, além de novos modelos de educação e trabalho baseados em propósito, coletividade e bem-estar.

As características esperadas para essa geração, que ainda está em formação, incluem:

- Convivência natural com sistemas de IA como aliados no aprendizado e na resolução de problemas;
- Maior familiaridade com ambientes híbridos (físico + digital) desde os primeiros anos de vida;
- Tendência à educação autodirigida com apoio de plataformas adaptativas;
- Valorização da diversidade em todas as suas formas, por crescerem em contextos mais abertos e interseccionais;
- Mentalidade ecológica e consciência climática como parte da formação básica;
- Desenvolvimento emocional mais estimulado, com foco em empatia, colaboração e saúde mental.



É importante lembrar que essas características ainda estão se desenhando e serão moldadas ao longo do tempo por fatores sociais, tecnológicos e econômicos. Como toda geração, a Geração Beta será plural, e seus traços não definem individualidades, mas ajudam a compreender tendências coletivas.

LEIS E ESTATUTOS

Através das leis federais nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA) e nº 10.741, de 1º de outubro de 2003 (Estatuto da Pessoa Idosa), o Brasil estabelece marcos legais fundamentais que garantem direitos e proteção às pessoas em diferentes estágios da vida. Esses estatutos asseguram o acesso à educação, saúde, dignidade, trabalho e proteção contra qualquer forma de negligência, discriminação, violência ou crueldade, incluindo o preconceito com base na idade.

Além desses dois importantes instrumentos, outras legislações e diretrizes nacionais e internacionais fortalecem a proteção geracional e combatem o etarismo:

- **Constituição Federal de 1988 (Art. 3º e Art. 230):** estabelece como objetivo fundamental da República a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, idade ou quaisquer outras formas de discriminação. Também impõe dever da família, sociedade e Estado de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade e garantia de direitos.

- **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015):** embora voltada à deficiência, ela reconhece o direito ao envelhecimento ativo e à autonomia progressiva, especialmente para pessoas com deficiência que também fazem parte do público 60+.
- **Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948):** garante igualdade de direitos e dignidade a todas as pessoas, independentemente da idade, servindo de base para políticas de inclusão intergeracional em diversos países.
- **Convenção Interamericana sobre a Proteção dos Direitos Humanos das Pessoas Idosas (OEA, 2015):** tratado internacional assinado pelo Brasil, que reconhece o etarismo como forma de violência e discriminação, orientando Estados-Membros a adotarem políticas públicas específicas.
- **Diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT):** promovem o envelhecimento ativo e a não discriminação por idade no emprego e na ocupação, reforçando a necessidade de ambientes de trabalho inclusivos para todas as faixas etárias (Convenção nº 111 da OIT).

Você pode consultar os dois principais estatutos brasileiros nos links a seguir:

Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA):

https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2021/julho/trinta-e-um-anos-do-estatuto-da-crianca-e-do-adolescente-confira-as-novas-acoes-para-fortalecer-o-eca/ECA2021_Digital.pdf

Estatuto da Pessoa Idosa:

<https://www.gov.br/mdh/pt-br/centrais-de-conteudo/pessoa-idosa/estatuto-da-pessoa-idosa.pdf/view>



O que é etarismo?

ÍNDICE

O QUE É ETARISMO?

Etarismo, idadismo ou ageismo como também é conhecido, é o nome que se dá ao **preconceito e discriminação baseados na idade de uma pessoa**. É mais comum que seja direcionado a pessoas idosas, mas também pode afetar pessoas jovens. Você já deve ter ouvido alguém dizer "você não acha que está velho pra isso?" ou "Essa pessoa não tem idade pra liderar", esses são dois exemplos de **frases etaristas, onde é pressuposto que por conta da idade de uma determinada pessoa ela deveria preencher um padrão pré-estabelecido pela sociedade**, seja de comportamento, conhecimento ou aparência.

Quando direcionado para os mais jovens o Etarismo geralmente pressupõe que a sabedoria, conhecimento e inteligência só é obtido pela experiência que os anos trazem, ou seja, se você tem pouca idade, não viveu o suficiente para obter o conhecimento necessário para determinado cargo ou para expressar determinada opinião. O que pode resultar em desvalorização, dificuldade de ascensão de carreira e inibir a inovação.

Já quando falamos das pessoas mais velhas, o preconceito geralmente vem baseado na suposição de que a idade traz dificuldades de novos aprendizados, fragilidade, lentidão e requer menos cuidado com aparência. **O que pode resultar em exclusão no ambiente de trabalho, diminuição de autoestima e dificultar a transferência de conhecimento e aprendizado.**

A vertente da diversidade que fala sobre a idade tem a maior interseccionalidade de todos os pilares, afinal todos nós fomos ou somos jovens e todos pretendemos chegar a velhice um dia não é mesmo?! Esse é mais um motivo pelo qual **precisamos eliminar o Etarismo da nossa vida profissional e pessoal, para criar um futuro mais inclusivo e acolhedor** para todas as pessoas.





Mer- cado de tra- balho

ÍNDICE

ETARISMO NO MERCADO DE TRABALHO

O etarismo está presente no mercado de trabalho em várias formas, **para os mais velhos ele pode ser visto nas dificuldades que os profissionais 50+ enfrentem ao encontrar empregos ou manter a estabilidade**, sendo por vezes substituídos por profissionais mais jovens, em programas de aposentadoria compulsória e na falta de programas de desenvolvimento e aceleração de carreira para esse público, que levam a dificuldade de continuidade profissional e reintegração no mercado mesmo com grande experiência, qualificações e sendo uma mão de obra produtiva, engajada e capaz de contribuir para a inovação.

Já para os jovens profissionais o etarismo se manifesta no atraso das oportunidades de cargos sênior e de liderança com base no preconceito da imaturidade ou inexperiência, que desconsidera formações acadêmicas e conhecimentos adquiridos no curto prazo e limita o crescimento profissional desse público e dificulta o aprendizado.

Você com certeza já deve ter presenciado fatos como os que citamos no seu dia a dia profissional, aqui vale o exercício de pensar: **Qual a quantidade de colegas de trabalho 50+ que você convive? Quantos dos seus colegas tem uma diferença maior de 10 anos da sua? Qual a idade dos líderes da área em que você trabalha? Você já presenciou ou ouviu falar de situações em que a idade foi um fator de discriminação no ambiente de trabalho?** Essas informações vão trazer uma visão geral da representatividade etária no seu meio de trabalho e indicar os pontos que podem ser observados e melhorados.

O etarismo afeta negativamente o ambiente de trabalho, o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores e é preciso combatê-lo constantemente.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), evidenciam o envelhecimento da população brasileira, destacando a redução do número de crianças e o aumento de idosos. O Censo de 2022 indica que há 55,2 de idosos (acima de 65 anos) para cada 100 crianças (0 a 14 anos) e que a idade mediana passou de 29 em 2010 para 35 anos em 2022. O Reflexo dessa estatística no mercado de trabalho é o aumento dos profissionais 45+, que hoje representam mais de 26% da força de trabalho e tendem a chegar a 57% até 2040. Essas estatísticas nos mostram que o desafio da interação entre diferentes gerações tende a se intensificar e nos dá mais um motivo para nos preparar para lidar com essa realidade e os desafios que ela impõe de forma inclusiva e sem preconceitos.





Postura antietarista

ÍNDICE

ADOTANDO UMA POSTURA ANTIETARISTA: COMO CONTRIBUIR?

Um estudo chamado "O panorama da diversidade etária nas empresas Brasileiras", realizado pela Maturi em parceria com a EY, indica que 80% das empresas não possuem políticas específicas para a contratação de profissionais 50+ e que apenas 58% das empresas consideram Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) uma prioridade na estratégia do negócio. Essa mesma pesquisa também reforça os benefícios da diversidade etária para empresas, dentre eles a melhoria do clima organizacional em 38% e ganho de 48% na experiência e melhoria da gestão do conhecimento.

Como já sabemos, aqui **na Volkswagen a Diversidade é um valor muito importante** para a empresa e que a busca pela inclusão não é uma tarefa simples, é um trabalho contínuo, desde a conscientização até a implantação de políticas práticas como revisar os processos de recrutamento, promover treinamentos, criar equipes com diversidade etária e proporcionar oportunidades de desenvolvimento justas para todos. Esse processo exige tempo, comprometimento e pessoas dispostas

a enfrentar resistências, sendo importante lembrar que **a busca pela equidade e inclusão envolve todos nós e que combater o preconceito, incluindo o etarismo, é uma tarefa diária que demanda esforço e dedicação de todas as pessoas que compõem a organização** e é por isso, que vamos focar aqui nas ações antietaristas individuais e como você pode colaborar com essa luta.

QUESTIONANDO OS VIESES INCONSCIENTES

Nosso cérebro processa cerca de 11 milhões de bits por segundo e armazena uma quantidade imensurável de informações – e aproximadamente 90 a 95% delas são inconscientes. Grande parte das decisões que tomamos diariamente ocorre por meio do “sistema rápido” do nosso cérebro, que funciona como um piloto automático. Nesse sistema operam os **vieses inconscientes: mecanismos automáticos e involuntários que nos fazem emitir julgamentos rápidos sobre pessoas e situações, com base em referências culturais, experiências pessoais e estereótipos socialmente aprendidos.**

Esses vieses influenciam todas as esferas da vida, incluindo o ambiente de trabalho e os relacionamentos. No caso do etarismo, por exemplo, é comum associarmos – sem perceber – que um profissional com mais de 60 anos não seria capaz de aprender novas tecnologias com a mesma agilidade de alguém mais jovem. Esse é um exemplo de viés de capacidade cognitiva baseada na idade, que pode limitar oportunidades para pessoas idosas. Já no sentido oposto, também é frequente desqualificar a competência de uma pessoa jovem para assumir um cargo de



liderança ou manter um relacionamento maduro, com base na ideia de que ela "ainda não viveu o suficiente para saber o que quer" – isso configura um viés de invalidação da experiência pela juventude.

Outros exemplos comuns incluem: gostar imediatamente de um novo colega porque ele se parece com alguém de quem você gosta (viés da afinidade), ou julgar que todas as pessoas com menos de 30 anos não têm maturidade para liderar porque teve uma experiência ruim com alguém dessa idade (viés da confirmação).

Para que esses julgamentos sejam mais justos e conscientes, é preciso ativar o chamado **"sistema lento" do nosso cérebro** – aquele que exige atenção e raciocínio deliberado, como quando aprendemos a dirigir. Esse exercício implica pausar e refletir: Por que estou pensando isso sobre essa pessoa? Estou me baseando em dados objetivos ou em estereótipos? Assim, conseguimos transferir julgamentos automáticos para avaliações mais racionais e respeitadas, baseadas em fatos, competências reais e não em suposições.

COMBATENDO AS PIADAS E FRASES PRECONCEITUOSAS

Desconstruir as frases e atitudes problemáticas e preconceituosas também faz parte da cultura antietarista que queremos moldar,

tenha sempre atenção a como as palavras e expressões podem reforçar estereótipos e contribuir para um ambiente excludente.

Precisamos substituir comentários e piadas etaristas por linguagens inclusivas, melhorando e transformando a nossa comunicação diária para promover um espaço igualitário e respeitoso, onde todas as pessoas são vistas como contribuintes valiosos, independentemente da idade. Vamos ver algumas frases que não devemos repetir?

"Você está bem para sua idade ou nem parece a ter a idade que tem" - Parece um elogio, não é? mas na verdade, o que fica nas entrelinhas é que a beleza só existe na juventude e não em todas as etapas da vida. Por que não dizer apenas "você é tão bonita(o)?"

"Jovens são assim mesmo: imaturos e irresponsáveis" -

Essa frase generaliza negativamente os jovens, associando imaturidade e irresponsabilidade à idade e desconsidera as



características individuais e as experiências únicas de cada pessoa. No entanto, esses comportamentos não dependem da faixa etária, podendo ocorrer em qualquer fase da vida.

“Você não tem mais idade para isso” - Esta geralmente está associada a roupas, esportes ou até para um curso novo, insinuando que exista uma idade limite para cada coisa. E é claro que não existe! Todas as pessoas têm direito de se vestir ou fazer o que achar melhor para si, não importa a idade que tenham.

“Você é muito novo pra saber como as coisas funcionam” - Existe uma idade para considerarmos que já aprendemos tudo que deveríamos aprender? Não estamos sempre aprendendo? Essa frase sugere que a idade é a única forma de adquirir experiência e que ela é exclusiva das pessoas mais velhas, o que pode ser uma visão limitada e reducionista, ignorando a possibilidade de que os jovens podem ter uma visão fresca, novas habilidades ou até experiências em áreas específicas que podem ser valiosas no contexto.

“Acho que você está muito velho para aprender isso” - Aqui, o estereótipo é o de que pessoas mais velhas tem a capacidade de aprendizado limitada e não são capazes de compreender as tendências ou novas tecnologias, desvalorizando a capacidade de adaptação e aprendizado. Não existe idade limite para ter novos interesses, ou para entender de algo considerado jovem. Pessoas mais velhas usam redes sociais, gostam de tecnologia, estudam, assim como pessoas jovens podem não se interessar por nada disso.

“Ela poderia ser a mãe dele” - Acredite, se duas pessoas escolhem namorar, casar ou mesmo ter um relacionamento casual, é porque há sintonia entre eles e a idade é o que menos importa. Importante: ela não é a mãe dele!



“Não se casou ainda, com essa idade?” - A sociedade impõe um prazo, geralmente para mulheres, que elas devem casar e ter filhos até os 30 anos. Não levando em consideração que muitas mulheres não querem se casar, não querem ter filhos e algumas desejam fazer isso depois dos 30, 40 ou 50 anos. Não existe prazo de validade e sim escolhas pessoais.

“Você tem um coração jovem” - Geralmente se quer dizer que é uma pessoa alegre, divertida, ágil, mas por que não dizer com essas palavras?

“Precisamos de alguém jovem para essa vaga, para trazer inovação” - Assim como qualquer outra característica existente, a capacidade de inovação não é restrita a pessoas jovens, poderíamos substituir essa frase para “precisamos de alguém com olhar inovador para essa vaga” o que pode incluir pessoas de qualquer idade.

“Estou esquecendo muitas coisas, a idade está chegando” - A perda de memória não é algo inevitável com a idade, isso reforça o estereótipo negativo de que envelhecer está sempre associado à diminuição das capacidades mentais e a limitações. Quem nunca esqueceu alguma coisa? Você pode estar precisando de uma pausa para descanso!

Esses são apenas alguns exemplos mais comuns, mas qualquer frase ou “piadinha” que julgue a capacidade cognitiva, capacidade de aprendizado, aparência, contribuição, competências ou valor de uma pessoa baseada apenas na sua idade deve ser questionada.

APRENDIZADO INTERGERACIONAL

A convivência entre as diferentes gerações é uma ferramenta poderosa de combate ao etarismo, nada melhor do que conhecer as pessoas para enxergar que aqueles conceitos baseados na idade estão mais do que ultrapassados e **conseguir compreender as perspectivas diferentes das nossas**. Mas essa interação precisa acontecer de "coração aberto" para o aprendizado.

Diferentes gerações trabalhando juntas promovem a inovação, permitem a troca de experiências, saberes e perspectivas que beneficia a todos, ajudando a quebrar os estereótipos e preconceitos relacionados ao envelhecimento e à juventude. Ao criar esse espaço de respeito e inclusão, todos têm a oportunidade de ensinar e aprender e o resultado serão soluções mais criativas, problemas resolvidos de maneiras mais eficientes e decisões mais informadas, com uma gama maior de visões e experiências.

Uma das ferramentas de integração entre as gerações é a mentoria, tanto a tradicional quanto a reversa, verifique se você tem a oportunidade de realizar uma delas dentro da sua equipe, a experiência será enriquecedora. Você também pode usar algumas frases para iniciar uma interação saudável com uma pessoa do seu trabalho que seja mais nova ou mais velha que você:

- **"Gostaria de te conhecer melhor. Você poderia me contar algumas de suas experiências e interesses?"**



- **“Você pode me ajudar a entender algumas coisas que você vive e que eu não consigo perceber?”**
- **“Qual a sua dor no dia a dia aqui na empresa?”**
- **“O que você gostaria que as pessoas daqui parassem de fazer e falar?”**
- **“Como nós podemos mudar algumas coisas para melhorar sua experiência no trabalho?”**

O aprendizado mútuo entre gerações combate o etarismo, pois reforça que ninguém é incapaz de ensinar ou aprender com base apenas na idade. A troca constante de conhecimentos cria uma cultura de respeito e valorização das contribuições de todas as idades.

**Vamos construir pontes ao invés de criar barreiras.
Contamos com você!**





Dicas Cultu- rais

ÍNDICE

EXPLORANDO: DICAS CULTURAIS

A cultura é um meio significativo de ampliar o conhecimento e a conscientização dos temas de diversidade e inclusão, eles nos trazem novas perspectivas sobre a dinâmica entre as gerações e refletem como a idade é tratada em diferentes contextos.

Reunimos algumas dicas de livros, filmes e vídeos que abordam o tema diversidade, inclusão e etarismo, com o objetivo de inspirar reflexões e ajudar na busca por questionar os estereótipos e os vieses inconscientes, desconstruir preconceitos e promover a convivência harmônica e respeitosa entre as gerações.

Filmes

Um Senhor Estagiário – Interação entre gerações no trabalho e valorização da experiência.

Up – Altas Aventuras – Envelhecimento, amizade improvável e a redescoberta do propósito.

Uma Ideia de Você – Relação intergeracional e quebra de tabus sobre idade em relacionamentos.

Nyad – Superação e performance física na maturidade com base em história real.

O Exótico Hotel Marigold – Redescobertas, convivência e envelhecimento ativo fora do eixo ocidental.

Séries

Os Experientes –

Série brasileira sobre reinvenções na terceira idade.

Grace and Frankie –

Amizade, autossuficiência e nova fase da vida após os 70.

The Kominsky Method – Um ator veterano enfrenta os desafios do envelhecer com humor e sensibilidade.

This Is Us – Narrativa multigeracional que explora relacionamentos familiares e envelhecimento.

Call the Midwife – Embora ambientada no passado, trata com sensibilidade do envelhecimento e de mudanças sociais, inclusive etárias.

Documentários

Meu Amor – Seis Histórias de Amor Verdadeiro –

Amor, longevidade e afeto na terceira idade.

Como Viver até os 100: Os Segredos das Zonas Azuis –

Estilo de vida e envelhecimento saudável.

Young@Heart – Coro de idosos que desafia estereótipos com energia e música.

Advanced Style – Documentário sobre idosos que usam a moda como forma de expressão e identidade.

The Age of Aging – Produção internacional que discute como o envelhecimento impactará o futuro do trabalho, da economia e das relações sociais.



Livros

Etarismo: Um Novo Nome para um Velho Preconceito

– Fran Winandy

A Revolução da Longevidade – Alexandre Kalache – Envelhecimento ativo e desafios sociais da longevidade.

We Are the Ones We Have Been Waiting For – Alice Walker – Reflexões sobre envelhecimento, ativismo e intergeracionalidade.

The Longevity Economy – Joseph F. Coughlin (MIT AgeLab) – Potencial econômico das pessoas com mais de 50 anos.

Ageism Unmasked – Tracey Gendron – Uma abordagem crítica e propositiva sobre etarismo estrutural.

Vídeos / Campanhas

Always – #LikeAGirl – Embora voltada ao gênero, ajuda a refletir como estereótipos precoces moldam a percepção de capacidade.

ONU – “Eu tenho a sua idade” – Vídeo que desafia estereótipos etários por meio da troca de experiências entre gerações.

TED Talks sobre Etarismo

“Let’s End Ageism” – Ashton Applewhite: Um chamado direto para reconhecer e combater o etarismo na cultura e nas estruturas sociais.

“Age Is Nothing. Attitude Is Everything” – Jim Owen: Como envelhecer com propósito, superando crenças limitantes sobre saúde e capacidade.

“Why We Should Embrace Aging as a Superpower” – Laura Carstensen: A cientista social mostra como o envelhecimento pode ser associado à sabedoria, foco e bem-estar.

“How Societies Can Grow Old Better” – Jared Diamond: Como as diferentes culturas tratam os mais velhos e o que podemos aprender com isto.

“What Makes a Good Life? Lessons from the Longest Study on Happiness” – Robert Waldinger: Embora não seja exclusivamente sobre idade, mostra que relações significativas – entre gerações – são o maior fator de bem-estar ao longo da vida.



Aprendizagem Interna

Sugestões de ações recomendadas para realizar em time!

Mentoria Reversa – Pessoas colaboradoras jovens compartilham habilidades com profissionais sêniores, criando vínculos de troca e respeito. Já pensou a pessoa estagiária fazendo mentoria com uma/um vice-presidente ou até mesmo CEO? Muita energia construtiva sairá desta relação, pode ter certeza disto!

Rodadas de Conversa Intergeracional – Espaços de fala estruturados para escutar experiências, vivências e desafios entre diferentes faixas etárias. Aqui na Volkswagen fazemos a ação “Rodas de Conversa” com apoio do Grupo de Diálogo Gerações Conectadas.

Jornada de Inclusão Etária em e-learning – Acesse os conteúdos disponíveis em nossas plataformas de aprendizagem (LinkedIn Learning, Degreed, Hello Success, dentre outros) e busque sobre etarismo e convivência intergeracional – **ATENÇÃO:** conteúdo não público e exclusivo para pessoas colaboradoras da Volkswagen do Brasil.

Calendário de Reconhecimento Etário – Datas temáticas celebrando longevidade, talentos maduros e diversidade de ciclos. Aqui na VW celebramos por meio do nosso **Calendário da Diversidade & Inclusão**.

Círculo de Saberes – Espaço interno de valorização da experiência de profissionais com mais de 20, 30 ou 40 anos de trajetória. Dedique tempo nos encontros de times para que estes profissionais apresentem sua trajetória, desafios e saberes!



Nossos com promis sos

ÍNDICE

NOSSOS COMPROMISSOS: FÓRUM GERAÇÕES E FUTURO DO TRABALHO



FÓRUM
GERAÇÕES
E FUTURO
DO TRABALHO

Desde 2023, a Volkswagen do Brasil é signatária do Fórum Gerações e Futuro do Trabalho, uma coalizão formada por empresas, especialistas e instituições que compartilham o compromisso de fortalecer políticas de diversidade etária e erradicar o etarismo nas organizações brasileiras.

Ao aderir ao Fórum, **a Volkswagen reafirma seu papel como agente transformador no ecossistema corporativo, promovendo a convivência intergeracional com base no respeito, na equidade e na valorização da experiência e da inovação – independentemente da idade.** O Grupo de Diálogo Gerações Conectadas representa a marca em fóruns de diálogo, trocas de boas práticas e ações coletivas com outras empresas líderes de mercado, reforçando o protagonismo da companhia no enfrentamento aos vieses etários.

Como signatária, a Volkswagen assume publicamente seis compromissos institucionais, que orientam sua atuação interna e seu posicionamento no setor automotivo e na sociedade:

- 1) Estimular a convivência intergeracional saudável na empresa, desenvolvendo ações para a construção de um ambiente de trabalho inclusivo e livre de etarismo.
- 2) Aprofundar a compreensão do debate sobre gerações e seus impactos para os negócios com o intuito de influenciar seu ecossistema, cadeia de valor e demais setores da sociedade.
- 3) Reconhecer as diferentes modalidades de contratação que existem e que podem emergir e comprometer-se a optar por tipos de contratos protetivos para todos os trabalhadores envolvidos na sua cadeia de valor.
- 4) Reconhecer o crescente impacto da digitalização, da automação e de outras tecnologias na carreira de grupos mais vulneráveis e adotar medidas para garantir sua inclusão digital e desenvolvimento.
- 5) Compreender a possibilidade de múltiplas carreiras e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento para os trabalhadores envolvidos na sua cadeia de valor.
- 6) Reconhecer modelos de trabalho emergentes e adaptar suas políticas e práticas aos novos contextos, considerando o bem-estar e a segurança física e psicológica dos trabalhadores envolvidos na sua cadeia de valor.





Políticas Internas da VW

ÍNDICE

POLÍTICAS INTERNAS DA VW

Uma das principais **responsabilidades do Grupo Gerações Conectadas** é apoiar o desenvolvimento, aprimoramento e implementação de políticas internas da Volkswagen do Brasil voltadas à promoção da equidade geracional, ao respeito mútuo e à construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo para todas as idades.

Essas diretrizes se fundamentam na Política de Diversidade, Equidade e Inclusão, que **orienta as ações estratégicas da companhia em prol da pluralidade, da valorização intergeracional e da prevenção de qualquer forma de discriminação, inclusive o etarismo**. Complementarmente, situações que contrariem esses princípios estão sujeitas à Política de Medidas Disciplinares, que estabelece procedimentos e consequências para condutas inadequadas, reforçando o compromisso com a integridade no ambiente corporativo.

Todo esse conjunto de políticas se alinha ao **Código de Conduta da Volkswagen** – “Nosso Código”, que atua como base ética

e comportamental para todas as colaboradoras e colaboradores do Grupo, norteando atitudes responsáveis, respeitosas e comprometidas com a diversidade e os direitos humanos.

Juntos, esses instrumentos garantem não apenas a sustentação das ações do grupo de diálogo, mas também a efetividade da cultura organizacional inclusiva que a Volkswagen se propõe a consolidar.





Age Friendly City

ÍNDICE

CERTIFICAÇÃO AGE FRIENDLY

A Volkswagen do Brasil tornou-se a primeira empresa do setor automobilístico a obter a certificação internacional Certified Age Friendly Employer (CAFE), concedida pelo Age Friendly Institute (agefriendly.org), organização com sede nos Estados Unidos **dedicada à promoção da longevidade ativa e do envelhecimento com dignidade**. No Brasil, essa certificação é representada e operacionalizada pela Maturi, referência nacional em inclusão profissional 50+.



O selo Age Friendly Employer reconhece empresas que demonstram, de forma concreta, políticas inclusivas, ambientes de trabalho acolhedores e estratégias de valorização dos profissionais com 45 anos ou mais. Essa certificação é baseada em critérios como: combate ao etarismo, oferta de desenvolvimento contínuo, flexibilidade no trabalho, práticas de recrutamento neutras quanto à idade e programas de transição de carreira.

Segundo dados do próprio instituto, mais de 70% dos profissionais maduros desejam continuar trabalhando após os 60 anos e as empresas certificadas tendem a apresentar índices mais altos de engajamento, produtividade e retenção entre os colaboradores sêniores. Ao conquistar esse reconhecimento, a Volkswagen reafirma seu compromisso com a diversidade etária e dá um passo importante na construção de um ambiente intergeracional, inovador e sustentável, alinhado às melhores práticas globais de inclusão.

Agora que recebeu a certificação CAFE, válida por dois anos, **a Volkswagen do Brasil se compromete a seguir avançando com ações estruturadas voltadas à retenção, valorização e desenvolvimento de talentos maduros, além de estimular uma cultura corporativa cada vez mais livre de etarismo.**

Os próximos passos incluem a ampliação de programas intergeracionais, treinamentos sobre viés etário, revisão de políticas internas com foco na equidade geracional e incentivo à troca de saberes entre diferentes faixas etárias. **E você pode apoiar essa jornada sendo um agente ativo da mudança: respeitando, escutando e valorizando a contribuição de colegas de todas as idades, além de sinalizar, com empatia, atitudes ou discursos que reforcem estereótipos.** A construção de um ambiente verdadeiramente age friendly começa com pequenos gestos – e cada pessoa faz a diferença.

Saiba mais sobre a Maturi: www.maturi.com.br





Gerações Conectadas

ÍNDICE

GERAÇÕES CONECTADAS E O CÓDIGO DE CONDUTA VW



O Grupo de Diálogo Gerações Conectadas atua em total alinhamento com os princípios estabelecidos pelo NOSSO CÓDIGO – o Código de Conduta do Grupo Volkswagen. Este documento é a principal referência ética e comportamental da empresa, orientando todas as marcas e colaboradores globalmente sobre como agir com integridade, respeito e responsabilidade social.

O Código explicita que **a Volkswagen não tolera qualquer forma de discriminação**, incluindo por idade, reforçando o princípio de **igualdade de oportunidades e o compromisso com um ambiente de trabalho inclusivo**, onde todas as gerações são respeitadas e valorizadas. Ele estabelece ainda que “o respeito mútuo, a honestidade e o trabalho em equipe são fundamentais para a cooperação bem-sucedida” – valores centrais para a promoção da convivência intergeracional saudável.

Além disso, as diretrizes de compliance da Volkswagen orientam que todas as lideranças sejam exemplares na criação de ambientes livres de etarismo, promovendo um ambiente

seguro para denúncias e diálogo transparente sobre eventuais comportamentos inadequados. Essa postura também se conecta diretamente com a nossa Política de Diversidade, Equidade e Inclusão, que estabelece o respeito à pluralidade etária como parte dos cinco pilares estratégicos de diversidade, e com a Política de Medidas Disciplinares, que define os protocolos de investigação e gestão de consequências severas em casos de discriminação e/ou assédio, incluindo por idade.

Dessa forma, o grupo Gerações Conectadas não apenas promove ações educativas e culturais, mas também contribui para o fortalecimento das políticas institucionais e para a cultura de integridade que rege toda a companhia.

FALAS ETARISTAS QUE PRECISAMOS ELIMINAR

A linguagem é um dos primeiros reflexos dos nossos preconceitos. Muitas vezes, expressões com viés etarista estão naturalizadas em nosso dia a dia e contribuem para reforçar estereótipos, limitar oportunidades e afetar negativamente a autoestima das pessoas. Veja abaixo algumas falas que precisamos eliminar – e como substituí-las:

- ✗ **"Você está muito novo para esse cargo."**
- ✓ **"Quais experiências você já teve que contribuiriam para esse desafio?"**

- ✗ **"Ela já passou da idade de usar isso."**
- ✓ **"Cada pessoa tem seu estilo e se expressa como se sente confortável."**

- ✗ **"Isso é coisa de velho."**
- ✓ **"Isso é algo que muitas pessoas gostam, independentemente da idade."**

- ✗ **"Está na hora de se aposentar."**
- ✓ **"Como você se sente em relação à sua trajetória profissional nos próximos anos?"**

- ✗ **"Jovem não tem compromisso com nada."**
- ✓ **"Comprometimento é uma qualidade que vai além da idade."**

A mudança começa na forma como falamos – e ouvir também é uma forma de respeito.



Conexão Xão Final

ÍNDICE

Você se lembra daquele exercício de percepção do começo?

Agora que percorreu conosco essa jornada, retome mentalmente aquelas primeiras perguntas. O que mudou no seu olhar? O que você aprendeu? O que você quer fazer diferente daqui para frente?

Convite final:

Escreva uma carta para o seu "eu do futuro". Que tipo de profissional você quer ser quando estiver mais velho(a)? Que tipo de colega você quer ser para quem está começando agora? E como você gostaria de ser tratado na sociedade, em casa e no seu ambiente de trabalho ao tornar-se uma pessoa 50+?

Porque, entre todos os marcadores que carregamos – nossa cor de pele, gênero, orientação sexual, identidade de gênero, deficiência, neurodivergência, etnia, classe social, espiritualidade ou origem – existe um que nos conecta inevitavelmente: o tempo.

Todos nós já fomos mais jovens. Todos nós estamos envelhecendo.

E é justamente por isso que lutar contra o etarismo é também proteger o futuro que queremos habitar – e o pertencimento que todos merecemos sentir.

Esse futuro começa hoje. E ele começa com você.

HARVARD BUSINESS REVIEW. How Diversity Can Drive Innovation. 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>. Acesso em: 14 nov. 2024.

McKINSEY & COMPANY. Why Diversity Matters. 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Acesso em: 14 nov. 2024.

AARP. Workplace and the Age of Opportunity. 2017. Disponível em: <https://www.aarp.org/work/working-at-50-plus/info-2017/workplace-age-of-opportunity.html>. Acesso em: 14 nov. 2024.

IBGE. Censo Demográfico 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/22005-censo-2022-o-retrato-atualizado-do-brasil.html>. Acesso em: 14 nov. 2024.

Maturi. E-book Etarismo. Disponível em: <https://www.maturi.com.br/ebook-etarismo/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

BLEND EDUCATION. Viés Inconsciente nas Empresas: Entenda o Conceito e Dicas para Minimizar os Vieses nas Organizações. Disponível em: <https://www.blend-edu.com/vies-inconsciente-nas-empresas-entenda-o-conceito-e-dicas-para-minimiza-los-na-organizacao/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

Conectando Gerações. Gerando Sinergia. Disponível em: <https://www.forumgeracoes.com.br/>. Acesso em: 13 fev. 2025.

CYPRESTE, Judite. Idosos deixam de ser a menor parcela da população e já superam faixa de 15 a 24 anos, diz IBGE. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/censo/noticia/2024/08/22/idosos-populacao-jovens.ghtml>. G1. Acesso em: 13 fev. 2025

GRUPO VOLKSWAGEN. Código de Conduta Volkswagen. Disponível em: <https://www.vw.com.br/pt/volkswagen/Responsabilidade-Corporativa/governanca-corporativa.html>



Guia Inclusão Geracional

Edição nº 1
Novembro/25
Volkswagen do Brasil

www.vw.com.br



DiversidadeVolkswagen

gerações ⚡ conectadas