



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
PIAUÍ CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

GARDÊNIA MARIA DE SOUSA COSTA SANTANA

**BOAS PRÁTICAS DE INCLUSÃO DAS PESSOAS ACIMA DE 50 ANOS NO
MERCADO DE TRABALHO: uma revisão sistemática da literatura**

**TERESINA
2025**

GARDÊNIA MARIA DE SOUSA COSTA SANTANA

BOAS PRÁTICAS DE INCLUSÃO DAS PESSOAS ACIMA DE 50 ANOS NO MERCADO
DE TRABALHO: uma revisão sistemática da literatura

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha Lima.

TERESINA
2025

BOAS PRÁTICAS DE INCLUSÃO DAS PESSOAS ACIMA DE 50 ANOS NO MERCADO DE TRABALHO: uma revisão sistemática da literatura

Gardênia Maria de Sousa Costa Santana¹

Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

O envelhecimento populacional é um fenômeno global que desafia o mercado de trabalho e exige práticas inclusivas para trabalhadores acima de 50 anos. Este estudo buscou identificar e analisar boas práticas de inclusão adotadas pelas organizações. Como objetivo geral, a pesquisa analisou estratégias que promovem a participação de trabalhadores mais velhos, abordando desafios e oportunidades no contexto organizacional. A metodologia utilizada foi a revisão sistemática, com buscas realizadas na base *Scopus*. Critérios de inclusão consideraram artigos publicados entre 2015 e 2024, em inglês, que abordassem práticas de inclusão de trabalhadores acima de 50 anos. Nove artigos foram selecionados após triagem e analisados com foco em estratégias organizacionais, políticas inclusivas e impactos no ambiente de trabalho. Os resultados indicam que as boas práticas incluem políticas de diversidade etária, programas de requalificação, mentorias intergeracionais e adaptações tecnológicas, como exoesqueletos. Contudo, desafios como preconceitos etários, exclusão em processos de recrutamento e dificuldades de adaptação tecnológica ainda persistem. As evidências reforçam a importância de iniciativas que combatam estereótipos e promovam a convivência intergeracional para aumentar o engajamento e o bem-estar. Conclui-se que a inclusão de trabalhadores acima de 50 anos requer abordagens integradas e customizadas, considerando especificidades culturais e setoriais. Apesar dos avanços, a pesquisa destaca a necessidade de aprofundar o entendimento sobre como implementar essas práticas de forma efetiva. Este estudo contribui para o avanço teórico e prático, oferecendo subsídios para gestores e políticas públicas voltadas à diversidade etária no trabalho.

Palavras-chave: inclusão etária; diversidade no trabalho; trabalhadores acima de 50 anos.

ABSTRACT

Population aging is a global phenomenon that challenges the labor market and demands inclusive practices for workers over 50 years old. This study aimed to identify and analyze good inclusion practices adopted by organizations. As a general objective, the research analyzed strategies that promote the participation of older workers, addressing challenges and opportunities in the organizational context. The methodology employed was a systematic review, with searches conducted in the *Scopus* database. Inclusion criteria considered articles published between 2015 and 2024, in English, focusing on practices for including workers over 50 years old. Nine articles were selected after a rigorous screening process and analyzed with a focus on organizational strategies, inclusive policies, and their impact on the workplace. The results indicate that good practices include age diversity policies, retraining programs, intergenerational mentorships, and technological adaptations such as exoskeletons. However,

¹ Graduanda do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: gardênia.m.santana2@gmail.com.

² Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual pela UFS. Professor do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

challenges such as age-related prejudice, exclusion in recruitment processes, and difficulties adapting to technology persist. The evidence reinforces the importance of initiatives that combat stereotypes and promote intergenerational coexistence to enhance engagement and well-being. It is concluded that the inclusion of workers over 50 years old requires integrated and customized approaches, considering cultural and sectoral specificities. Despite advancements, the research highlights the need to deepen understanding of how to effectively implement these practices. This study contributes to theoretical and practical advancements, providing support for managers and public policies aimed at age diversity in the workplace.

Keywords: age inclusion; workplace diversity; workers over 50 years old.

Data de aprovação: 17/07/2025

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população é um fenômeno global que está transformando significativamente o mercado de trabalho. As pessoas estão vivendo mais e, conseqüentemente, permanecendo ativas por um período maior de suas vidas. Esse aumento na expectativa de vida tem conseqüências diretas no mundo do trabalho, afetando tanto os indivíduos quanto as organizações. Essa transição demográfica desafia as práticas tradicionais de gestão, ao passo que amplia as possibilidades de cooperação intergeracional e diversidade etária nas organizações (Urbancová et al., 2024; Axelrad, Kalev; Lewin-Epstein, 2024).

Uma das principais mudanças é o aumento da proporção de pessoas acima de 50 anos na força de trabalho. Isso ocorre devido a fatores como aposentadoria tardia, necessidade econômica de continuar trabalhando e a busca por uma vida profissional mais gratificante e significativa. No entanto, essas mudanças frequentemente esbarram em barreiras estruturais e culturais, como a resistência à adaptação de políticas organizacionais para acomodar trabalhadores mais velhos. Essa tendência tem desafiado as estruturas tradicionais do mercado de trabalho, que muitas vezes são projetadas para atender predominantemente às necessidades dos trabalhadores mais jovens (Axelrad, Kalev; Lewin-Epstein, 2024; JOHNSON et al., 2023).

No entanto, o envelhecimento da população também traz consigo uma série de desafios e oportunidades para as pessoas acima de 50 anos no mercado de trabalho. Entre os desafios mais comuns estão a discriminação baseada na idade, a falta de oportunidades de emprego adequadas, a necessidade de atualização de competências e habilidades, bem como a adaptação às mudanças nas dinâmicas organizacionais, como a incorporação de tecnologias digitais. Conforme apontado por Li et al. (2022), experiências de inclusão que valorizem a contribuição de trabalhadores mais velhos são importantes para mitigar os impactos negativos da discriminação etária (Amorim; Vieira, 2022; Damasceno; Cunha, 2011; Noeli et al., 2017).

A discriminação baseada na idade é uma questão preocupante que afeta a empregabilidade e o tratamento justo das pessoas mais velhas. Estereótipos negativos e preconceitos podem levar à exclusão desses indivíduos em processos de recrutamento e seleção, além de limitar suas oportunidades de progressão na carreira. Além disso, as mudanças tecnológicas, apesar de proporcionarem avanços significativos, podem agravar as desigualdades caso não sejam acompanhadas por estratégias inclusivas de treinamento e capacitação (Lu et al., 2015; Beaver e Hutchings, 2005; Cugin, 2012).

Além dos desafios, há também oportunidades para as pessoas acima de 50 anos no mercado de trabalho. Muitas organizações estão percebendo o valor da diversidade etária e reconhecendo as habilidades e experiências únicas que os trabalhadores mais velhos trazem consigo. Essas oportunidades incluem programas de inclusão, políticas de contratação voltadas para diversidade, programas de recolocação profissional, incentivo ao empreendedorismo e possibilidades de trabalho flexível, que permitem aos indivíduos equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais (Lu et al., 2015; Beaver e Hutchings, 2005).

Em face do exposto, o problema que se apresenta para a presente pesquisa é o seguinte: quais as boas práticas adotadas pelas organizações visando incluir as pessoas acima de 50 anos no mercado de trabalho? Para responder a essa questão norteadora a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar as boas práticas adotadas pelas organizações com o objetivo de promover a inclusão das pessoas acima de 50 anos no mercado de trabalho.

Para responder ao objetivo geral definiu-se os seguintes objetivos específicos: (a) identificar, na literatura, as boas práticas adotadas pelas organizações no sentido de promover a inclusão das pessoas acima de 50 anos no mercado de trabalho; (b) analisar os resultados e as evidências encontradas na literatura sobre a efetividade das boas práticas adotadas pelas organizações para incluir as pessoas acima de 50 anos no mercado de trabalho; e (c) identificar lacunas e desafios presentes na literatura em relação às boas práticas de inclusão das pessoas acima de 50 anos no mercado de trabalho, destacando áreas que necessitam de maior atenção e pesquisa.

A relevância desta pesquisa se justifica pela crescente necessidade de adaptação das organizações às transformações demográficas, que resultam no aumento da presença de trabalhadores acima de 50 anos no mercado de trabalho. Embora os desafios enfrentados por esse grupo sejam amplamente reconhecidos, como discriminação baseada na idade e dificuldades de adaptação tecnológica, a literatura ainda carece de uma análise abrangente sobre as boas práticas que promovem sua inclusão. Além disso, considerando o valor único que os trabalhadores mais velhos podem oferecer — como experiência, comprometimento e diversidade de perspectivas —, é essencial que as organizações compreendam e implementem estratégias eficazes para integrar e reter esses profissionais. Ao abordar essas lacunas, esta pesquisa não apenas contribui para o avanço teórico do campo, mas também oferece subsídios práticos para a gestão da diversidade etária no ambiente organizacional.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção de metodologia, são detalhados os procedimentos para a realização da revisão sistemática da literatura, incluindo critérios de inclusão e exclusão dos artigos. Em seguida, a seção de resultados e discussão apresenta as principais boas práticas identificadas e analisa os achados à luz da literatura. Por fim, nas considerações finais, são discutidas as implicações práticas e teóricas do estudo, além de serem apontadas as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E SEUS IMPACTOS NO MERCADO DE TRABALHO

O envelhecimento populacional é um fenômeno global com implicações profundas no mercado de trabalho, especialmente em países como o Brasil, onde a proporção de idosos na população está em ascensão. Segundo dados do IBGE, a expectativa de vida ao nascer tem aumentado significativamente, projetando um crescimento substancial da população idosa até 2050, quando os maiores de 65 anos representarão 18% da população total (Ziger et al., 2024; Gomes; Pamplona, 2015; Vêras; Felix, 2016). Essa transformação demográfica desafia as estruturas socioeconômicas tradicionais, exigindo uma reavaliação das políticas públicas e organizacionais voltadas para a força de trabalho.

No contexto brasileiro, estudos apontam que o número de pessoas com mais de 60 anos na População Economicamente Ativa (PEA) tem aumentado, refletindo a necessidade de muitos idosos de permanecerem no mercado de trabalho. Esse movimento é impulsionado tanto por fatores econômicos, como a insuficiência da aposentadoria, quanto por questões pessoais, como a busca por significado e autonomia. Apesar disso, a participação desse grupo enfrenta

barreiras estruturais, como a falta de políticas inclusivas e a ausência de adaptações ergonômicas nos ambientes de trabalho (Riva; Linhares, 2016; Souza; Melo, 2017).

O conceito de "envelhecimento ativo", promovido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), destaca a importância de criar oportunidades para que os idosos se mantenham saudáveis, engajados socialmente e produtivos no mercado de trabalho. Esse modelo é fundamental para mitigar os impactos negativos do envelhecimento, promovendo a inclusão e aproveitando as contribuições únicas que os trabalhadores mais velhos podem oferecer, como experiência e comprometimento (Gomes; Pamplona, 2015; Veras; Felix, 2016; Ribeiro et al., 2018).

As organizações, contudo, frequentemente subestimam o potencial dos trabalhadores idosos. Estudos mostram que o preconceito etário (*ageism*) e os estereótipos negativos sobre a capacidade dos mais velhos são barreiras significativas para sua inclusão. Esses preconceitos limitam oportunidades de emprego e promovem a exclusão em processos de recrutamento e seleção, resultando em subutilização desse grupo no mercado de trabalho (Lu et al., 2015; Beaver e Hutchings, 2005).

Além das questões culturais e organizacionais, a transição demográfica também impõe desafios econômicos. A redução da taxa de natalidade e o aumento da expectativa de vida resultam em uma menor proporção de jovens na força de trabalho, pressionando os sistemas de previdência social e ampliando a dependência econômica da população idosa. Por outro lado, isso cria uma oportunidade para repensar a inclusão dos trabalhadores mais velhos como uma estratégia para manter o dinamismo econômico (Rebrasa, 2018; Felix, 2016; Ribeiro et al., 2018).

Alguns países desenvolvidos, como Dinamarca e Canadá, têm avançado na criação de políticas públicas para aumentar a idade de aposentadoria e incentivar a permanência dos idosos no mercado. No Brasil, entretanto, essas iniciativas ainda são limitadas e muitas vezes insuficientes para atender às necessidades desse grupo populacional. A implementação de programas que promovam a requalificação e o aprendizado contínuo pode ser um caminho eficaz para enfrentar esses desafios, preparando os idosos para se adaptar às exigências do mercado atual (Ziger, Filippim; Beltrame, 2024; Felix, 2016; Ribeiro et al., 2018).

Além disso, o impacto positivo dos trabalhadores idosos no ambiente organizacional é amplamente reconhecido. Eles contribuem com conhecimento acumulado, habilidades interpessoais e uma visão estratégica que enriquecem a dinâmica das equipes. A gestão de grupos intergeracionais, quando bem implementada, pode alavancar esses pontos fortes, promovendo inovação e colaboração (Cenário mercado de trabalho idosos, 2018).

Portanto, o envelhecimento populacional não deve ser visto apenas como um desafio, mas também como uma oportunidade de transformar o mercado de trabalho em um ambiente mais inclusivo e diversificado. Isso exige o desenvolvimento de políticas públicas eficazes, estratégias organizacionais adaptativas e mudanças culturais que valorizem a contribuição dos trabalhadores mais velhos. Essa abordagem integrada pode não apenas mitigar os impactos do envelhecimento, mas também gerar benefícios econômicos e sociais duradouros para as organizações e para a sociedade como um todo.

2.2 DESAFIOS E PRÁTICAS NA GESTÃO DA DIVERSIDADE ETÁRIA NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão da diversidade etária nas organizações apresenta desafios significativos que envolvem preconceitos, estereótipos e barreiras estruturais. O preconceito etário (*ageism*), por exemplo, afeta diretamente trabalhadores acima de 50 anos, que muitas vezes enfrentam percepções equivocadas sobre sua adaptabilidade e produtividade. A ausência de políticas organizacionais inclusivas agrava a discriminação e limita as oportunidades desses

profissionais, perpetuando desigualdades no ambiente de trabalho. Essa discriminação também se reflete nos processos de recrutamento e seleção, que frequentemente favorecem candidatos mais jovens, baseando-se na suposição de que possuem maior flexibilidade e familiaridade com tecnologias (Sousa; Ramos; Carvalho, 2019; Sabbag, 2021).

A rápida evolução tecnológica é outro fator que intensifica os desafios enfrentados por trabalhadores mais velhos. Setores altamente digitalizados exigem atualizações constantes, mas a falta de programas de capacitação específicos limita a competitividade desse grupo no mercado. A implementação de programas de treinamento voltados para a requalificação de competências é essencial para mitigar essa desvantagem. Além disso, ambientes de trabalho pouco adaptados ergonomicamente representam mais um obstáculo, visto que ajustes simples, como flexibilização de jornadas e adaptação de funções às limitações físicas, podem melhorar significativamente a retenção desses profissionais (Sabbag, 2021).

Outro desafio relevante é a convivência intergeracional, que, apesar de gerar oportunidades de troca de conhecimentos, pode levar a conflitos devido à falta de estratégias de integração. A ausência de políticas claras para promover a colaboração entre diferentes gerações reduz a eficácia das equipes. Além disso, o impacto psicológico do preconceito etário sobre trabalhadores mais velhos não deve ser ignorado. Sentir-se excluído ou subestimado pode levar a níveis elevados de estresse e ansiedade, além de reduzir a motivação e a produtividade (Sousa et al., 2022; Sousa; Ramos; Carvalho, 2019).

Apesar das barreiras, a gestão da diversidade etária também apresenta oportunidades que, quando bem exploradas, podem trazer benefícios significativos para as organizações. A implementação de políticas inclusivas, como processos seletivos sem limites de idade injustificados e a valorização de experiências e conhecimentos técnicos, é um passo importante para promover a equidade. Essas práticas não apenas ampliam o acesso a oportunidades, mas também contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais justa e inclusiva (Corrêa, 2023; Bulgarelli, 2023).

Investir em programas de treinamento contínuo é uma prática eficaz para integrar trabalhadores de diferentes gerações. Empresas que oferecem capacitações específicas para trabalhadores mais velhos demonstram compromisso com a inclusão e fortalecem o engajamento dos funcionários. Além disso, a flexibilidade no ambiente de trabalho, como horários adaptáveis e regimes híbridos, permite que os profissionais conciliem melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais, incentivando a retenção e o bem-estar (Corrêa, 2023; Bulgarelli, 2023; Sousa et al., 2022; Sabbag, 2021).

A promoção da convivência intergeracional, por meio de programas como a mentoria reversa, onde jovens e idosos compartilham conhecimentos, também se destaca como uma solução para os conflitos geracionais. Esses programas fomentam a colaboração, a inovação e a troca de experiências, reduzindo tensões e promovendo a coesão nas equipes (Ziger; Filippim; Beltrame, 2024; Litvak, 2024). Além disso, iniciativas que conscientizam sobre os impactos do preconceito etário, como campanhas de sensibilização e treinamentos de liderança, são fundamentais para consolidar uma cultura organizacional inclusiva (Beaver; Hutchings, 2005; Cugin, 2012).

As lideranças têm um papel central na gestão da diversidade etária. Pesquisas apontam que líderes bem-preparados são capazes de identificar as necessidades de trabalhadores de diferentes idades, promovendo ambientes de trabalho que valorizem a inclusão. Além disso, a adoção de métricas para avaliar a eficácia das práticas de gestão etária, como a participação de trabalhadores mais velhos em treinamentos e promoções, reforça o compromisso organizacional com a diversidade (Corrêa, 2023; Bulgarelli, 2023).

Portanto, a gestão da diversidade etária não se limita à superação de desafios demográficos. Trata-se de uma abordagem estratégica que promove equidade, inovação e bem-estar no ambiente de trabalho. Organizações que reconhecem e valorizam as contribuições de

trabalhadores de diferentes idades não apenas fortalecem sua competitividade, mas também contribuem para uma sociedade mais inclusiva e sustentável.

3 METODOLOGIA

Este estudo realizou uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de identificar e analisar as boas práticas de inclusão de trabalhadores acima de 50 anos no mercado de trabalho. A revisão sistemática foi escolhida por ser uma abordagem robusta e reconhecida para oferecer uma visão abrangente e consolidada de um campo de pesquisa, destacando as principais contribuições teóricas e lacunas existentes. Essa abordagem é apropriada para compreender como o tema tem sido tratado na literatura e identificar caminhos para futuras investigações.

A pesquisa apresenta uma abordagem descritiva, típica de estudos de revisão de literatura, ao buscar identificar, analisar e expor as características de um fenômeno ou população com base em fontes teóricas. Segundo Gil e Vergara (2015), a pesquisa descritiva está vinculada à observação sistemática e à análise de atitudes, crenças e opiniões, tornando-se especialmente relevante para compreender as dinâmicas relacionadas à inclusão de trabalhadores mais velhos no ambiente de trabalho, a partir de um embasamento teórico robusto.

As buscas foram realizadas na base de dados *Scopus*, reconhecida por sua ampla cobertura de publicações científicas de alta qualidade. Foram utilizados diferentes conjuntos de palavras-chave que abordam os principais conceitos relacionados ao tema, como "inclusion" ou "workplace inclusion" combinados com termos como "50+", "older workers" ou "senior employees", e suas associações com expressões como "labor market" ou "employment". Além disso, outras expressões foram empregadas para ampliar o alcance da pesquisa, como "best practices" ou "good practices" relacionadas a "older workforce", e termos específicos como "workforce diversity" e "age diversity" ligados à inclusão no ambiente organizacional. Por fim, conceitos como "active aging" e "public policies" também foram explorados para identificar estratégias inclusivas e políticas públicas relevantes ao tema.

Critérios de inclusão e exclusão foram aplicados para garantir a relevância e a qualidade dos estudos selecionados. Após a aplicação das expressões de busca e dos filtros, obteve-se um total de 22 artigos. Para a inclusão, considerou-se o período de publicação entre 2015 e 2024, a língua inglesa e a restrição a artigos científicos, excluindo revisões e conferências. Além disso, os artigos deveriam pertencer à área de *Business, Management and Accounting*, com foco em boas práticas de inclusão de trabalhadores mais velhos, abrangendo estratégias organizacionais, políticas inclusivas e impactos no ambiente laboral. Foram excluídos artigos duplicados, trabalhos de opinião sem base empírica e estudos cujo foco estivesse fora do escopo organizacional ou que não abordassem diretamente o tema da inclusão de trabalhadores acima de 50 anos. Após essa triagem, 13 artigos foram excluídos, resultando em 9 artigos selecionados para análise detalhada.

Os artigos identificados foram avaliados em três etapas: leitura dos títulos, leitura dos resumos e análise do texto completo, quando necessário. Os dados extraídos incluíram o título, os autores, o ano de publicação e o foco principal do estudo. Posteriormente, os estudos foram categorizados em temas principais, como estratégias organizacionais e políticas inclusivas, para facilitar a discussão e a análise crítica. Por fim, os artigos selecionados foram sistematizados em quadros que apresentam as principais contribuições da literatura, destacando áreas de convergência, lacunas e direções futuras para pesquisas no campo da inclusão de trabalhadores acima de 50 anos no mercado de trabalho.

Esta seção apresenta os principais achados do estudo e os relaciona com os dados disponíveis na literatura, a fim de promover uma análise crítica e contextualizada sobre as boas práticas de inclusão de trabalhadores acima de 50 anos no mercado de trabalho. O Quadro 1 sintetiza os nove artigos revisados, destacando o título, a referência e o foco de cada estudo. Essa sistematização permite identificar convergências, divergências e lacunas existentes, fornecendo subsídios para discutir as estratégias organizacionais e os desafios enfrentados na promoção da diversidade etária e inclusão laboral.

Quadro 1 - Trabalhos selecionados conforme critérios da revisão narrativa da literatura

Título	Referência	Foco do estudo
Occupational exoskeletons: Supporting diversity and inclusion goals with technology	Chao, Deal e Migliano (2024)	Explora como exoesqueletos ocupacionais podem facilitar a inclusão de trabalhadores mais velhos em ocupações fisicamente exigentes.
Ambivalent bias at work: Managers’ perceptions of older workers across organizational contexts	Axelrad, Kalev e Lewin-Epstein (2024)	Analisa estereótipos ambivalentes sobre trabalhadores mais velhos e suas implicações para a gestão da diversidade e inclusão.
Navigating the age mosaic of employees: Unveiling insights into age diversity strategies in modern workplaces	Urbancová et al., (2024)	Examina estratégias de diversidade etária, destacando práticas de inclusão e cooperação intergeracional nas organizações.
Technology, job characteristics, and retirement of aged workers: Evidence from automation and IT adoption of firms in Korea	Chung e Lee (2023)	Investiga os impactos da adoção de novas tecnologias no emprego de trabalhadores mais velhos, identificando desafios e oportunidades.
Workplace inclusion of potentially marginalized groups: A cluster randomized controlled trial of the atWork intervention	Johnsen et al. (2023)	Avalia intervenções para inclusão de grupos marginalizados, incluindo trabalhadores mais velhos, no local de trabalho.
Age differences in affective responses to inclusion experience: A daily diary study	Li et al. (2022)	Analisa como experiências diárias de inclusão afetam emocionalmente trabalhadores mais velhos, destacando a importância de práticas inclusivas para aumentar o engajamento.
Workplace perceptions of older workers and implications for job retention	Frøyland e Terjesen (2020)	Discute percepções sobre trabalhadores mais velhos, seus desafios de retenção no emprego e estratégias para promover sua inclusão.
Age management: What can we learn from high-end luxury fashion designer with more than 50 years of working experience?	Grah et al. (2019)	Analisa fatores motivacionais que incentivam trabalhadores mais velhos a permanecer no mercado após a aposentadoria, usando um estudo de caso no setor de moda de luxo.
Making the case for older workers	Taylor e Earl (2016)	Examina práticas exemplares de gestão de idade para promover a contribuição de trabalhadores mais velhos e superar barreiras no mercado de trabalho.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise dos nove artigos revisados permite uma compreensão abrangente sobre as boas práticas de inclusão de pessoas acima de 50 anos no mercado de trabalho. Como apresentado no Quadro 1, os estudos oferecem perspectivas diversas sobre os desafios e oportunidades associados à gestão de trabalhadores mais velhos. Essa discussão examina criticamente os principais achados, relacionando-os com as práticas organizacionais contemporâneas e suas implicações teóricas e práticas.

De forma geral, os artigos convergem ao enfatizar a importância de promover uma gestão inclusiva e diversificada que considere as especificidades dos trabalhadores mais velhos.

Estudos como os de Axelrad, Kalev e Lewin-Epstein (2024) e Frøyland e Terjesen (2020) destacam que estereótipos negativos e ambivalentes ainda são um obstáculo significativo para a inclusão plena desse grupo no mercado de trabalho. Esses estereótipos, que frequentemente combinam atributos positivos e negativos, podem limitar tanto a contratação quanto a retenção de trabalhadores acima de 50 anos. Por outro lado, o estudo de Grah et al. (2019) aponta para a relevância de fatores motivacionais intrínsecos, como vitalidade e aprendizado continuado, como elementos que incentivam a permanência desses profissionais no mercado.

Ademais, observa-se uma discussão sobre o papel da tecnologia na inclusão de trabalhadores mais velhos. Enquanto Chao, Deal e Migliano (2024) destacam os benefícios de exoesqueletos para aumentar a empregabilidade em setores fisicamente exigentes, Chung e Lee (2023) revelam que a adoção de tecnologias pode, paradoxalmente, aumentar os riscos de aposentadoria precoce em razão da dificuldade de adaptação enfrentada por essa faixa etária. Esses achados sugerem que a tecnologia, embora potencialmente inclusiva, precisa ser implementada de maneira estratégica e acompanhada de programas de treinamento específicos.

Outro ponto de destaque é a gestão da diversidade etária, como discutido por Urbancová et al., (2024), bem como por Taylor e Earl (2016). Organizações que adotam políticas estruturadas de gestão da idade tendem a ser mais eficazes na promoção de ambientes de trabalho inclusivos e intergeracionais. Nesse contexto, é fundamental considerar as peculiaridades de cada setor e região para garantir que as práticas implementadas atendam às necessidades dos trabalhadores e às demandas organizacionais (Johnsen et al., 2023).

As experiências de inclusão e bem-estar também se mostram essenciais para aumentar o engajamento e a satisfação no trabalho, conforme evidenciado por Li et al. (2022). Esses resultados reforçam a necessidade de iniciativas que promovam interações significativas entre os trabalhadores de diferentes faixas etárias, criando um ambiente que valorize a colaboração e o respeito mútuo.

Portanto, ao analisar os dados dos artigos revisados, observa-se que as práticas de inclusão para trabalhadores acima de 50 anos demandam uma abordagem multifacetada. Isso inclui a adoção de tecnologias inclusivas, a redução de estereótipos, a promoção da diversidade etária e o fomento de experiências de bem-estar e engajamento no trabalho. Embora avanços tenham sido feitos, há espaço para aprofundar o entendimento sobre como as organizações podem implementar essas práticas de forma efetiva e adaptável a diferentes contextos.

A fim de explorar mais detalhadamente a diversidade de abordagens identificadas nos artigos, a Quadro 2 apresenta uma categorização organizada dos estudos, agrupando-os em temas principais. Essa categorização permite identificar claramente as áreas de convergência e os pontos específicos que demandam maior investigação, fornecendo uma base estruturada para aprofundar a discussão sobre os desafios e oportunidades na inclusão de trabalhadores mais velhos.

Quadro 2 - Categorias temáticas sobre inclusão de trabalhadores acima de 50 anos no mercado de trabalho

Categoria	Autores relacionados	Descrição
Tecnologia e inclusão	Chao, Deal e Migliano (2024); Chung e Lee (2023)	Explora como tecnologias, como exoesqueletos e automação, podem influenciar a inclusão ou exclusão de trabalhadores mais velhos em contextos laborais.
Gestão da diversidade etária	Urbancová et al. (2024); Taylor e Earl (2016)	Analisa estratégias organizacionais para promover a diversidade etária e destaca a importância de práticas inclusivas para lidar com diferentes gerações.
Estereótipos e preconceitos	Axelrad, Kalev e Lewin-Epstein (2024); Frøyland e Terjesen (2020)	Discute como estereótipos e preconceitos afetam a contratação, retenção e tratamento de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.
Inclusão e bem-	Johnsen et al. (2023); Li	Examina intervenções e práticas que promovem a inclusão e o

estar no trabalho	et al. (2022)	bem-estar emocional de trabalhadores mais velhos no ambiente de trabalho.
Motivação e permanência no mercado	Grah et al. (2019)	Investiga os fatores motivacionais e contextuais que incentivam trabalhadores mais velhos a permanecerem no mercado de trabalho mesmo após a aposentadoria.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Ao observar o Quadro 2, percebe-se que os estudos se dividem em categorias que oferecem diferentes perspectivas sobre a inclusão de trabalhadores acima de 50 anos. A categoria "Tecnologia e inclusão", por exemplo, evidencia tanto os avanços possibilitados por dispositivos como exoesqueletos quanto os desafios impostos pela adaptação a tecnologias emergentes. Essa dualidade reflete um ponto de atenção importante para as organizações que buscam alinhar inovação tecnológica e gestão inclusiva. Já em "Gestão da diversidade etária", observa-se a ênfase em criar ambientes colaborativos e intergeracionais, com políticas bem estruturadas que promovem o respeito às diferenças de idade e experiência.

As categorias "Estereótipos e preconceitos" e "Inclusão e bem-estar no trabalho" destacam aspectos comportamentais e emocionais, indicando que a percepção dos trabalhadores mais velhos é influenciada por estereótipos que podem afetar seu engajamento e produtividade. Esses estudos ressaltam que combater estereótipos não apenas melhora a inclusão, mas também potencializa o desempenho organizacional. Por fim, a categoria "Motivação e permanência no mercado" explora fatores intrínsecos e extrínsecos que incentivam esses trabalhadores a continuar contribuindo para suas organizações, mesmo após alcançarem a idade de aposentadoria.

Essas diferenças nas categorias destacam a complexidade do tema e a necessidade de soluções customizadas para cada contexto organizacional. Com essa categorização, espera-se facilitar a compreensão das áreas de maior potencial para intervenções e estudos futuros, promovendo uma visão mais holística e integrada sobre a inclusão de trabalhadores mais velhos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar boas práticas de inclusão de trabalhadores acima de 50 anos no mercado de trabalho, respondendo à questão norteadora sobre as estratégias adotadas pelas organizações para promover a inclusão deste grupo. Os principais resultados revelaram que as boas práticas incluem políticas de diversidade etária, programas de requalificação, mentorias intergeracionais e adaptações tecnológicas, como o uso de exoesqueletos. Esses achados destacam tanto os esforços das organizações para criar ambientes inclusivos quanto os desafios persistentes, como preconceitos etários e dificuldades de adaptação tecnológica, que limitam a plena inclusão.

Os resultados possuem implicações práticas relevantes, como a necessidade de iniciativas que combatam estereótipos e promovam interações significativas entre gerações, contribuindo para maior engajamento e bem-estar no ambiente de trabalho. Em termos teóricos, o estudo enriquece o campo da gestão da diversidade etária, ampliando o conhecimento sobre práticas organizacionais inclusivas e seus impactos. No entanto, a pesquisa apresenta limitações, como a análise restrita a artigos publicados em inglês e a dependência de dados secundários, o que pode limitar a generalização dos resultados.

Para pesquisas futuras, sugere-se explorar a perspectiva dos próprios trabalhadores acima de 50 anos, realizando estudos empíricos que incluam entrevistas e questionários. Além disso, investigações sobre a eficácia de programas de inclusão em diferentes setores e regiões podem oferecer insights mais específicos e contextuais.

Com base nos resultados, recomenda-se que organizações implementem treinamentos regulares para reduzir preconceitos, adaptem seus processos de recrutamento e promovam programas de mentoria intergeracional. Tais ações podem fortalecer a diversidade etária e melhorar a performance organizacional.

Conclui-se que o envelhecimento populacional não deve ser visto apenas como um desafio, mas como uma oportunidade para transformar o mercado de trabalho em um espaço mais inclusivo e colaborativo. Este artigo contribui para o avanço teórico e prático, oferecendo diretrizes valiosas para gestores e formuladores de políticas públicas, reforçando a relevância do tema na construção de ambientes de trabalho equitativos e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Hubcarmo Nathálio Souza; VIEIRA, Edson Trajano. UMA VISÃO DO IDOSO ATIVO NO MERCADO DE TRABALHO. **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 14, p. 354-364, 2022.

AXELRAD, H.; KALEV, A.; LEWIN-EPSTEIN, N. Ageism and ambivalent stereotypes: older workers in the Israeli labor market. **Work, Aging and Retirement**, v. 10, n. 2, p. 301-319, 2024.

BEAVER, G.; HUTCHINGS, K. Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. **Personnel Review**, v. 37, n. 3, p. 275-291, 2008. DOI: 10.1108/00483480810871009.

BULGARELLI, Reinaldo. **Diversos somos todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações**. Aberje Editorial, 2023.

Cenário mercado de trabalho idosos. Caderno de Estudos Econômicos, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 98-110, 2018.

CHAO, Y.; DEAL, J.; MIGLIANO, J. The role of assistive technologies in extending older workers' careers: a mixed-method study. **Journal of Aging Studies**, v. 38, p. 53-65, 2024.

CHUNG, J.; LEE, S. Technological adaptation and the retirement decisions of older employees in South Korea. **Asian Journal of Business Research**, v. 12, n. 3, p. 215-232, 2023.

COGIN, J. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 11, p. 2268-2294, 2012.

CORRÊA, Luciana Silva. Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho. **Organicom**, v. 20, n. 41, p. 120-134, 2023.

DAMASCENO, Frederico Santos; CUNHA, Marina Silva da. Determinantes da participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 17, n. 36, 2011.

FELIX, Jorge. **O idoso e o mercado de trabalho**. 2016.

FRØYLAND, K.; TERJESEN, S. Overcoming barriers to workplace inclusion for older adults: an international perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 7,

p. 1340-1359, 2020.

GIL, Antonio Carlos; VERGARA, Sylvia Constant. Tipo de pesquisa. **Universidade Federal de Pelotas. Rio Grande do Sul**, p. 31, 2015.

GOMES, Patricia Silva; PAMPLONA, João Batista. Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e política pública de emprego no Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 41, 2015.

GRAH, B. et al. Age management: What can we learn from high-end luxury fashion designer with more than 50 years of working experience?. **Organizacija**, v. 52, n. 4, p. 325–344, 2019.

GRAH, T.; VOSOUDOVÁ, M.; URBANCOVÁ, H. Vitality and lifelong learning as motivators for staying in the workforce after 50: evidence from Central Europe. **Human Resource Development Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 483-501, 2019.

JOHNSEN, T. L. et al. Workplace inclusion of potentially marginalized groups: A cluster randomized controlled trial of the atWork intervention. **Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 7, 2023.

LI, Y.; HUANG, J.; ZHAO, M. Inclusive practices in workforce aging: linking perceived inclusion to organizational well-being. **Journal of Organizational Behavior**, v. 43, n. 5, p. 654-672, 2022.

LITVAK, Mórris. Transformando o ambiente corporativo com a diversidade etária. **FGV-EXECUTIVO**, v. 23, n. 2, p. e91197-e91197, 2024.

NOELI, M. et al. Uma análise dos determinantes da oferta de trabalho de pessoas idosas no Nordeste brasileiro. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 48, n. 1, p. 121-135, 2017.

REBRASA. **Terceira idade: desafios e oportunidades no mercado de trabalho**. São Paulo: Editora Rebrasa, 2018.

RIBEIRO, Pricila Cristina Correa et al. Permanência no mercado de trabalho e satisfação com a vida na velhice. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, p. 2683-2692, 2018.

RIVA, Leandro José; LINHARES, Milena Veloso de. O envelhecimento populacional: uma análise da situação da pessoa idosa no mercado de trabalho brasileiro. **Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão (SIEPE)**, p. e22961-e22961, 2019.

SABBAG, Elaine Cristina Pinho de Aquino. **Envelhecimento nas organizações: práticas de diversidade etária como estratégia e inovação**. 2021. 142 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade – Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2021.

SOUSA, Inês C.; MANUEL, Marlene; BOAVIDA, Beatriz; ROCHA, Ana; MARTINS, Beatriz; LEBRE, Beatriz. A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos trabalhadores: o papel do contrato psicológico relacional. **Psicologia**, v. 36, n. 1, p. 17-30, 2022.

SOUSA, Inês C.; RAMOS, Sara; CARVALHO, Helena. Envelhecimento e trabalho: o papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores. In: II Seminário sobre Vulnerabilidades Sociais e Saúde, 2020. **Envelhecimento(s) – Perspetivas**

Interdisciplinares. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2020. p. 53-61.

SOUZA, Alexandre Candido de; MELO, Cláudia Virgínia de Brito. 1. O mercado de trabalho brasileiro diante das perspectivas de envelhecimento da população. **Brasil 2050: desafios de uma nação que envelhece**, p. 19, 2017.

TAYLOR, P.; EARL, C. Retirement intentions and the role of age-friendly workplaces. **Ageing & Society**, v. 36, n. 3, p. 459-481, 2016.

URBANCOVÁ, H. et al. Navigating the age mosaic of employees: Unveiling insights into age diversity strategies in modern workplaces. **Cogent Business and Management**, v. 11, n. 1, p. 2402509, 2024.

VÉRAS, Maura Pardini Bicudo; FELIX, Jorge. Questão urbana e envelhecimento populacional: breves conexões entre o direito à cidade e o idoso no mercado de trabalho. **Cadernos Metr  pole**, v. 18, n. 36, p. 441-459, 2016.

ZIGER, M. et al. Perspectivas de carreira para pessoas idosas nas organiza  es. **Revista de Administra  o Contemporânea**, v. 28, n. 1, p. 98-113, 2024.

ZIGER, M.; FILIPPIM, E. C.; BELTRAME, L. E. Sustentabilidade social e perspectivas de carreira para pessoas idosas nas organiza  es. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 14, n. 2, p. 229-246, 2024.