

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**JOÃO VITOR CINTRA SANTOS
MARIA EDUARDA FERREIRA BORGES**

**OPORTUNIDADES DE TRABALHO PARA MAIORES DE 50 ANOS:
um estudo das vagas disponíveis no mercado de trabalho**

FRANCA/SP

2025

JOÃO VITOR CINTRA SANTOS
MARIA EDUARDA FERREIRA BORGES

OPORTUNIDADES DE TRABALHO PARA MAIORES DE 50 ANOS:
um estudo das vagas disponíveis no mercado de trabalho

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof^a. Me. Maria Angélica de Araújo Oliveira

FRANCA/SP

2025

**JOÃO VITOR CINTRA SANTOS
MARIA EDUARDA FERREIRA BORGES**

**OPORTUNIDADES DE TRABALHO PARA MAIORES DE 50 ANOS:
um estudo das vagas disponíveis no mercado de trabalho**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos
requisitos obrigatórios para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Prof^a Me. Maria Angélica de Araújo Oliveira
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Prof^a Me. Ana Cláudia Nery Salomão
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome..... : Prof^a Espec. Denise Moreira Mattos
Instituição : Instituição_2

Franca, 19 de novembro de 2025.

AGRADECIMENTO

Chegar ao final desta jornada é lembrar de todos que caminharam conosco. São tantas pessoas a quem devemos gratidão...

Meu agradecimento especial vai para nossa orientadora, Prof. Maria Angelica. Sua confiança no nosso potencial e sua generosidade intelectual foram um farol nos momentos de maior dúvida. Muito obrigado por acreditar neste trabalho e em nós.

À nossa família. Agradecemos por cada palavra de incentivo e por todo o suporte emocional, pelo exemplo de resiliência que sempre vamos carregar. Amamos vocês.

Por fim, agradecemos a Deus por nos dar força e perseverança para concluir esta importante jornada.

Dedicamos o presente Trabalho de Graduação
a Deus, aos nossos familiares e nossa
orientadora.

Quem quiser ser o primeiro, seja o último de todos e aquele que serve a todos!

Jesus Cristo (Mc 9,35b)

RESUMO

O envelhecimento populacional e a permanência de profissionais com mais de 50 anos no mercado de trabalho têm gerado novos desafios para a gestão de pessoas e para as práticas organizacionais contemporâneas. Este estudo teve como objetivo analisar as oportunidades de trabalho destinadas a esse público, investigando de que forma o mercado brasileiro tem reconhecido ou marginalizado a experiência profissional dos trabalhadores “maduros”. A pesquisa adotou uma metodologia qualitativa e descritiva, baseada em revisão bibliográfica, análise documental e levantamento de dados reais obtidos em plataformas de emprego e relatórios institucionais, como IBGE, DIEESE e Maturi. Os resultados apontam que, embora haja avanços nas discussões sobre diversidade etária, ainda persistem estereótipos e barreiras culturais que limitam a empregabilidade dos profissionais com mais de 50 anos. Por outro lado, observa-se o crescimento de iniciativas corporativas voltadas à inclusão desse grupo, principalmente nos setores de serviços, varejo e consultoria. O estudo de caso revelou ainda que empresas que adotam práticas de gestão intergeracional alcançam benefícios significativos, como a redução da rotatividade, o aumento da produtividade e o fortalecimento da cultura organizacional. Conclui-se que a valorização da longevidade profissional é essencial para a sustentabilidade e a inovação das organizações, sendo necessário que as políticas de Recursos Humanos promovam de forma efetiva a capacitação, a mentoria e a diversidade etária.

Palavras-chave: Diversidade etária. Inclusão. Gestão de pessoas. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

Population aging and the continued participation of professionals over 50 in the labor market have brought new challenges to human resource management and contemporary organizational practices. This study aimed to analyze job opportunities for this group, investigating how the Brazilian market has recognized or marginalized the professional experience of mature workers. The research adopted a qualitative and descriptive methodology, based on bibliographic review, documentary analysis, and real data collected from job platforms and institutional reports, such as IBGE, DIEESE, and Maturi. The results indicate that, despite progress in discussions about age diversity, stereotypes and cultural barriers still prevail, limiting the employability of aged 50 and over professionals. However, there has been growth in corporate initiatives aimed at including this group, especially in the service, retail, and consulting sectors. The case study also revealed that companies implementing intergenerational management practices achieve significant benefits, such as reduced turnover, increased productivity, and a stronger organizational culture. It is concluded that valuing professional longevity is essential for organizational sustainability and innovation, making it necessary to adopt human resources policies that effectively promote training, mentoring, and age diversity.

Keywords: Age diversity. Inclusion. Human resource. Labor market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo com marcos históricos da geração <i>Baby Boomer</i> (1946–2024)	17
Figura 2 - Distribuição da população brasileira por faixa etária (2023)	18
Figura 3 - Evolução da participação dos trabalhadores acima de 50 anos no mercado de trabalho brasileiro (2010–2024).....	22
Figura 4 - Contribuições estratégicas dos <i>Baby Boomers</i> nas organizações.....	23
Figura 5 - Distribuição setorial das ofertas analisadas (Brasil, 2025).....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Expectativa de vida ao nascer no Brasil (1980–2023)	18
Quadro 2 - Comparação entre Gerações no mercado de trabalho	19
Quadro 3 - Distribuição de trabalhadores acima de 50 anos por setor econômico ...	20
Quadro 4 - Escolaridade da população ocupada 55+ no Brasil	25
Quadro 5 - Percepções empresariais sobre profissionais acima de 50 anos.	26
Quadro 6 - Comparativo de rotatividade anual por faixa etária (Brasil, 2022)	27
Quadro 7 - Depoimentos de profissionais com mais de 50 anos sobre rotatividade e preconceito etário	29
Quadro 8 - Comparação entre gerações no mercado de trabalho	31
Quadro 9 - Amostra de oportunidades nas plataformas de emprego	35

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BBC	British Broadcasting Corporation
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FGV	Fundação Getulio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEA	População Economicamente Ativa
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONTEXTUALIZANDO AS GERAÇÕES.....	16
2.1 CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS E SOCIAIS	19
2.2 ESCOLARIDADE E MERCADO DE TRABALHO	23
3 DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS PROFISSIONAIS COM MAIS DE 50 ANOS NO MERCADO DE TRABALHO	26
3.1 ESTEREÓTIPOS NEGATIVOS.....	28
3.2 BARREIRAS TECNOLÓGICAS E EXCLUSÃO DIGITAL.....	29
3.3 DESIGUALDADES NO MERCADO DE TRABALHO E INFORMALIDADE	30
4 O DESAFIO DAS EMPRESAS: EQUILIBRAR GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO	31
5 ESTUDO DE CASO: OPORTUNIDADES DE TRABALHO 50+ NAS PLATAFORMAS DE EMPREGO.....	34
5.1 METODOLOGIA.....	34
5.2 RESULTADOS	35
5.3 DISCUSSÃO	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da longevidade e o desejo de profissionais experientes permanecerem ativos, as organizações e a sociedade enfrentam desafios inéditos de adaptação e inclusão. A geração conhecida como *Baby Boomers*, composta por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, continua a desempenhar papel fundamental no mercado de trabalho, trazendo consigo um patrimônio de conhecimento, comprometimento e valores éticos construídos ao longo de décadas.

Essa Geração, juntamente com a Geração X (nascidos entre 1965 e 1980), representa um contingente de profissionais “maduros” cuja trajetória é marcada pela disciplina, lealdade e valorização da estabilidade profissional (Silva, 2020; Fausto, 2016). No entanto, apesar dessas qualidades, ainda é comum observar certa resistência por parte de empregadores quanto à contratação e à valorização desses trabalhadores, sob argumentos relacionados à adaptação tecnológica ou à flexibilidade comportamental (Santos, 2021).

O envelhecimento populacional é um fenômeno demográfico e econômico que redefine o futuro do trabalho. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), cerca de 28% da população economicamente ativa no país tem mais de 50 anos, o que corresponde a aproximadamente nove milhões de trabalhadores formais. Essa transformação exige que as empresas repensem suas estratégias de gestão de pessoas, reconhecendo o valor da diversidade etária como elemento essencial para a inovação e a sustentabilidade organizacional. A permanência e a reinserção de profissionais acima de 50 anos no mercado, portanto, não devem ser vistas como exceção, mas como resposta às mudanças sociais e econômicas que acompanham o envelhecimento populacional.

O presente trabalho tem como objetivo investigar as oportunidades de trabalho para profissionais com mais de 50 anos no mercado brasileiro, analisando se há valorização da experiência e da maturidade ou se ainda prevalecem práticas de exclusão e preconceito etário. Para isso, o estudo integra dados de instituições como o IBGE, DIEESE, FGV e Datafolha, além de relatos e depoimentos de trabalhadores “maduros”, coletados de materiais jornalísticos, permitindo uma compreensão ampla dos desafios enfrentados e das estratégias de superação adotadas por empresas e indivíduos.

A pesquisa foi estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre as Gerações que contemplam hoje os profissionais com mais de 50 anos de idade, contextualizando sua formação histórica, características profissionais e contribuição para o mercado de trabalho, além de discutir as transformações demográficas que evidenciam o envelhecimento da força de trabalho no Brasil.

O segundo capítulo analisa os principais desafios enfrentados pelos profissionais com mais de 50 anos, como os estereótipos negativos, a exclusão tecnológica e as desigualdades educacionais e sociais que dificultam a recolocação profissional. O terceiro capítulo aborda a convivência entre gerações nas empresas, discutindo como a gestão intergeracional pode transformar as diferenças em oportunidades de aprendizado e inovação.

Por fim, o quarto capítulo apresenta o estudo de caso sobre oportunidades reais de trabalho para o público acima de 50 anos em plataformas digitais e empresas brasileiras, com análise qualitativa dos dados coletados, incluindo depoimentos de profissionais e gestores.

A relevância deste estudo está em contribuir para o debate sobre diversidade etária e sustentabilidade nas organizações, tema cada vez mais presente na agenda global de recursos humanos. De acordo com o *Think Work Lab* (2025), empresas que valorizam a interação entre gerações e estimulam a aprendizagem contínua apresentam maior engajamento e desempenho inovador. Dessa forma, compreender a realidade dos profissionais com mais de 50 anos é essencial para o desenvolvimento de políticas inclusivas que conciliem experiência e transformação, fortalecendo o capital humano e a responsabilidade social das empresas.

2 CONTEXTUALIZANDO AS GERAÇÕES

Entender os profissionais com mais de 50 anos no mercado de trabalho é essencial para compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelos profissionais com mais de 50 anos na atualidade. O termo “*Baby Boomer*” designa as pessoas nascidas entre 1946 e 1964, período marcado por um aumento expressivo da natalidade após a 2ª Segunda Guerra Mundial. Essa Geração foi moldada por contextos de estabilidade econômica, avanços sociais e pela consolidação do trabalho como elemento central da identidade pessoal e profissional (Silva, 2020).

No Brasil, os *Baby Boomers* tiveram papel decisivo na expansão industrial e na formação da classe média urbana, sendo responsáveis por ocupar cargos de liderança, gestão e docência, além de atuarem como consultores e mentores em diversas áreas. Conforme Fausto (2016), o processo de industrialização e urbanização entre as décadas de 1950 e 1980 ampliou a demanda por mão de obra qualificada, consolidando o valor da experiência e da disciplina, traços marcantes dessa geração.

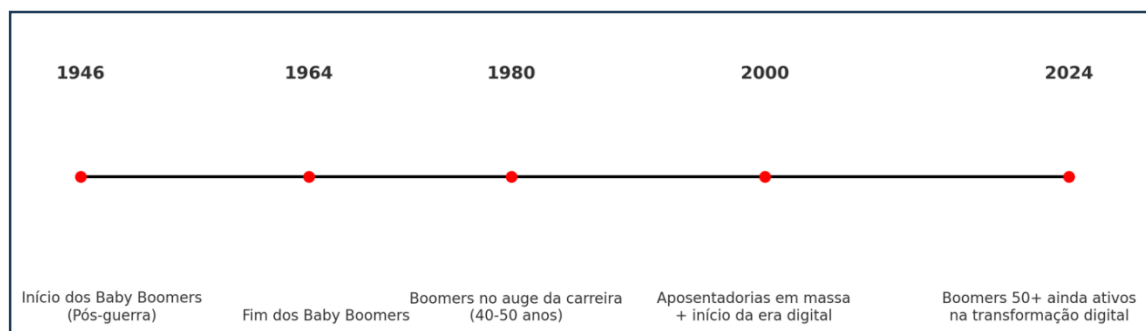
Entre 1946 e 1964, a sociedade passou por grandes transformações políticas e econômicas. O otimismo pós 2ª Guerra Mundial impulsionou o crescimento populacional e o fortalecimento das instituições de trabalho e previdência. Essa base histórica é fundamental para compreender as características dessa geração, que valoriza estabilidade, comprometimento e ascensão pelo mérito (Fausto, 2016).

Atualmente, os *Baby Boomers* enfrentam um cenário laboral bastante distinto do que vivenciaram no início de suas trajetórias. O mercado globalizado, digital e competitivo exige novas competências e rápida adaptação tecnológica.

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022, p. 43), “os trabalhadores com mais de 50 anos representam uma parcela crescente da força de trabalho global, especialmente em países de economia emergente, onde o envelhecimento populacional ocorre de forma acelerada.”

A Figura 1, a seguir, ilustra de forma resumida, os principais marcos históricos que moldaram a geração *Baby Boomer*, desde o pós-guerra até os dias atuais, destacando as mudanças econômicas, sociais e culturais que influenciaram o comportamento e os valores dessa geração.

Figura 1 - Linha do tempo com marcos históricos da geração *Baby Boomer* (1946–2024)



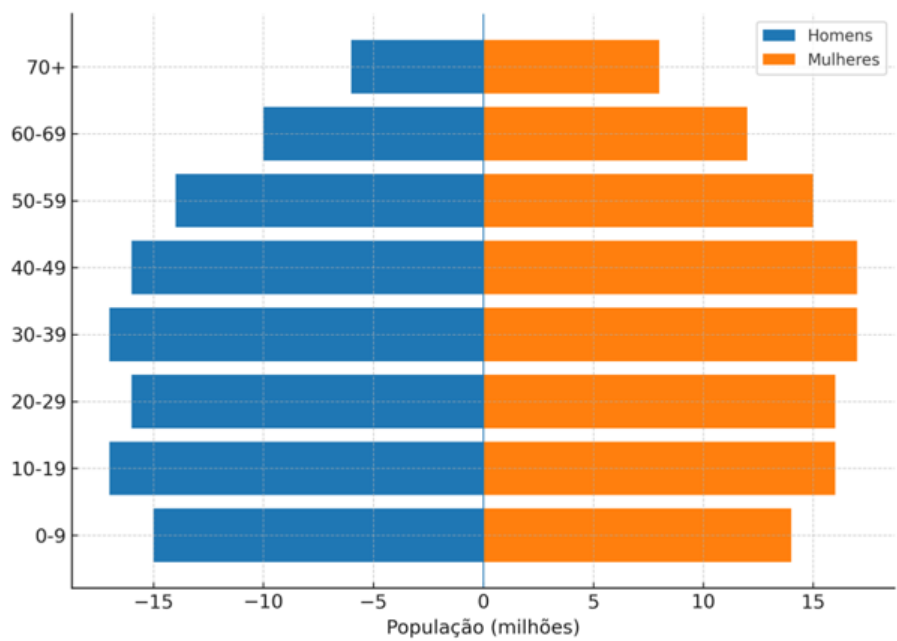
Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do ChatGPT (2025), com base em OCDE (2022) e Fausto (2016)

A linha do tempo demonstra que os *Baby Boomers* foram protagonistas de períodos de intenso crescimento econômico e de ampliação dos direitos sociais, sendo essa trajetória um dos fatores que explicam a forte identificação dessa geração com o trabalho. Chiavenato (2023, p. 45) afirma que “a combinação entre experiência e inovação é um dos maiores diferenciais competitivos nas organizações modernas”, ressaltando o papel estratégico que os profissionais “maduros” ainda desempenham nas empresas.

No contexto atual, o envelhecimento populacional tornou-se um fenômeno demográfico evidente. Conforme os dados do IBGE (2024), cerca de 28% da População Economicamente Ativa (PEA) brasileira é composta por pessoas com mais de 50 anos, representando aproximadamente 9 milhões de trabalhadores em empregos formais. Esse dado é reforçado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) (IBGE, 2023), que mostra que a proporção de trabalhadores acima de 50 anos aumentou de 18% em 2010 para 27% em 2023.

A figura 2, apresenta uma análise demográfica da população brasileira, contextualizando o envelhecimento da força de trabalho e suas implicações na economia e na gestão de pessoas.

Figura 2 - Distribuição da população brasileira por faixa etária (2023)



Fonte: IBGE/PNAD Contínua (2023).

A estrutura etária brasileira de 2023 revela que a base da pirâmide populacional está se estreitando, enquanto o topo formado por pessoas mais velhas cresce de forma contínua. Essa transformação demográfica, marcada pela queda da fecundidade e pela elevação da longevidade, aproxima o Brasil de padrões populacionais de países desenvolvidos (IBGE, 2024).

O Quadro 1, a seguir, demonstra a evolução da expectativa de vida no país nas últimas quatro décadas, um indicador que reforça o aumento da longevidade e suas implicações no mercado de trabalho.

Quadro 1 - Expectativa de vida ao nascer no Brasil (1980–2023)

Ano	Expectativa de vida (em anos)
1980	62,5
2000	70,4
2010	73,9
2023	75,5

Fonte: IBGE (2023)

A expectativa de vida ao nascer aumentou em 13 anos entre 1980 e 2023, refletindo avanços em saúde pública, educação e condições de trabalho. Como observa o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2023), essa tendência “provoca uma recomposição da força de trabalho brasileira, ampliando a participação de profissionais “maduros” em setores estratégicos da economia”.

2.1 CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS E SOCIAIS

Os profissionais com mais de 50 anos são conhecidos por sua dedicação ao trabalho, forte senso de responsabilidade e por valorizarem a segurança no emprego. Essas gerações, construíram carreiras duradouras na mesma empresa, priorizando a hierarquia e a lealdade.

O Quadro 2 mostra uma comparação entre as diversas gerações no mercado de trabalho, ressaltando traços de comportamento, anseios profissionais e estilos de aprendizado.

Quadro 2 - Comparação entre Gerações no mercado de trabalho

Geração	Período de nascimento	Características principais
Baby Boomers	1946–1964	Lealdade, experiência, estabilidade, hierarquia
Geração X	1965–1980	Pragmatismo, foco em resultados, busca por equilíbrio
Geração Y (Millennials)	1981–1996	Inovação, flexibilidade, valorização da tecnologia
Geração Z	1997 em diante	Nativos digitais, imediatismo, busca por propósito

Fonte: Adaptado de Deloitte (2023)

Os *Baby Boomers* se distinguem pela ênfase na estabilidade, lealdade à empresa e compromisso com a entrega de resultados a longo prazo. Em contrapartida, as gerações mais novas, como a Geração Y e a Geração Z, prezam por mais flexibilidade, inovação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A Geração X, por sua vez, destaca-se pelo foco em resultado e a busca por equilíbrio.

Essa comparação é essencial para entender as tensões e sinergias no ambiente de trabalho atual. A presença simultânea de quatro gerações no mercado

de trabalho traz desafios para a gestão de pessoas, mas também gera oportunidades de complementaridade. Enquanto os mais jovens oferecem maior conhecimento digital e inovação, os mais velhos trazem experiência, senso crítico e redes de contato consolidadas. Assim, o Quadro 2 ilustra que a diversidade de idades deve ser vista como um trunfo estratégico, e não como um entrave à produtividade.

No Brasil, os profissionais com mais de 50 anos, ainda têm um papel importante na força de trabalho. De acordo com dados do IBGE (2024), cerca de 28% da População Economicamente Ativa (PEA) brasileira é composta por pessoas com mais de 50 anos, e ao menos 9 milhões seguem em empregos formais.

Os setores com maior concentração desses trabalhadores são saúde, educação, comércio e serviços financeiros, áreas em que a experiência é considerada um diferencial. O Quadro 3, abaixo é demonstrado um aumento da presença dessa faixa etária em áreas como consultoria e empreendedorismo, como alternativa à aposentadoria antecipada.

Quadro 3 - Distribuição de trabalhadores acima de 50 anos por setor econômico

Setor Econômico	Percentual de participação (%)
Saúde e educação	34
Comércio e serviços	29
Indústria	18
Administração pública	12
Tecnologia e inovação	7

Fonte: IBGE (2024); DIEESE (2023)

O Quadro 3 apresenta a distribuição dos trabalhadores com 50 anos ou mais por setor econômico no Brasil, de acordo com dados do IBGE (2024) e do DIEESE (2023). Observa-se que o setor de saúde e educação concentra o maior percentual de profissionais “maduros”, representando 34% do total. Isso ocorre devido à valorização da experiência e do conhecimento técnico acumulado, que são essenciais em atividades de ensino, atendimento clínico e gestão de serviços públicos.

Em seguida, o setor de comércio e serviços aparece com 29%, evidenciando que os profissionais com mais de 50 anos, continuam fortemente inseridos em funções

de relacionamento com o cliente, consultoria, vendas e administração. Esse dado reforça a importância do capital social e das habilidades interpessoais desenvolvidas ao longo da carreira, competências que, muitas vezes, equilibram a possível menor familiaridade com novas tecnologias.

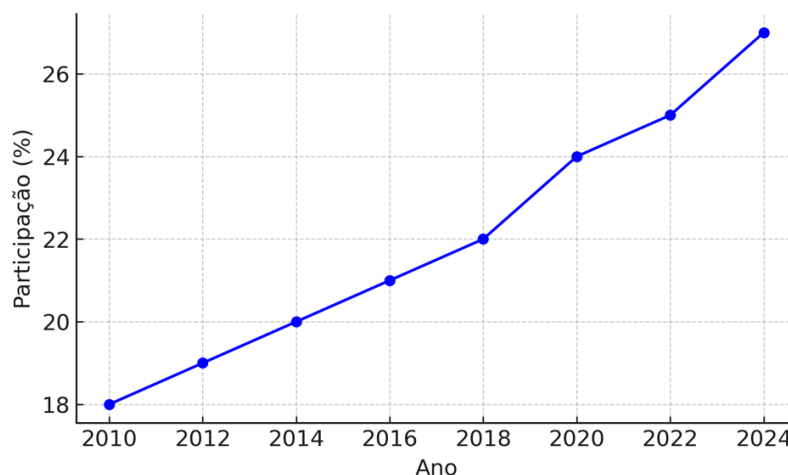
Já a indústria abriga 18% dos trabalhadores “maduros”, refletindo uma presença ainda significativa em linhas de produção e áreas técnicas. Muitos desses profissionais possuem conhecimento prático consolidado, o que os tornam essenciais na formação de equipes mais jovens e na transmissão de saberes operacionais.

A administração pública aparece com 12%, número que reflete tanto a estabilidade típica do funcionalismo quanto a permanência de servidores experientes em cargos de gestão e planejamento. Por fim, o setor de tecnologia e inovação, com 7%, representa o campo de menor inserção, embora venha crescendo gradualmente com programas de capacitação digital e inclusão etária em empresas de base tecnológica.

Esses dados demonstram que os profissionais com mais de 50 anos continuam exercendo um papel de grande relevância na economia brasileira, sobretudo em atividades que exigem responsabilidade, experiência e tomada de decisão. De acordo com o IBGE (2024, p. 27), “a longevidade profissional é uma tendência irreversível, e as empresas precisarão adaptar suas políticas de gestão para integrar esse público de maneira estratégica e produtiva”. Assim, a presença dos *Baby Boomers* e da Geração X no mercado de trabalho não é apenas um reflexo demográfico, mas uma oportunidade de fortalecimento organizacional e social.

A Figura 3 ilustra como a presença de trabalhadores com 50 anos ou mais evoluiu no mercado formal entre 2010 e 2024.

Figura 3 - Evolução da participação dos trabalhadores acima de 50 anos no mercado de trabalho brasileiro (2010–2024)



Fonte: IBGE (2024)

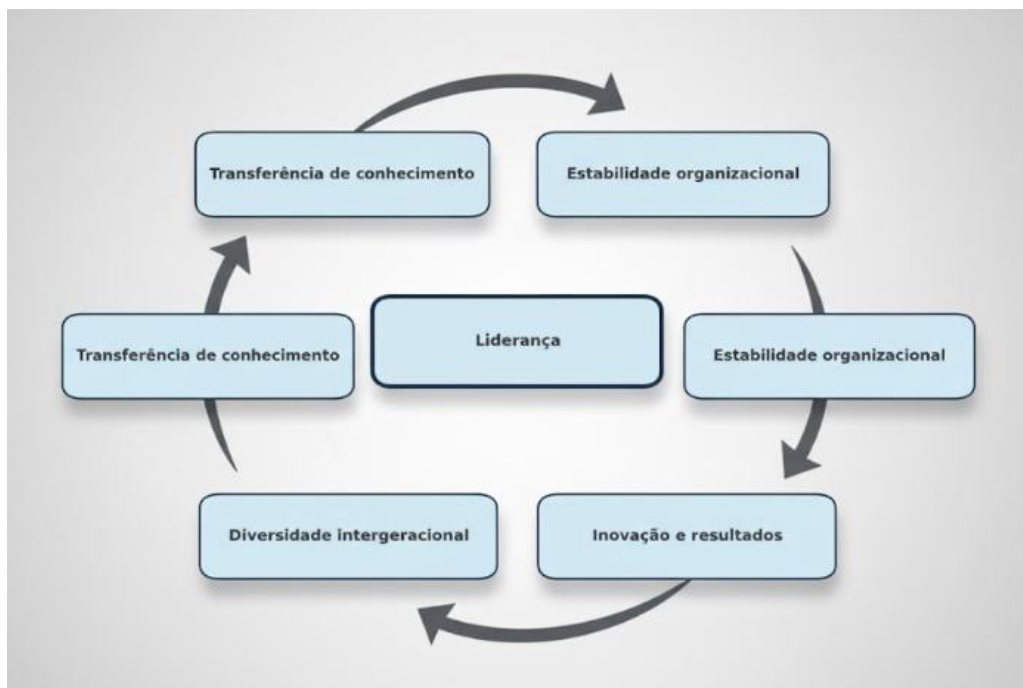
Observa-se um aumento gradual, resultado tanto do aumento da expectativa de vida quanto das alterações nas regras de aposentadoria, que prolongam o tempo de trabalho desses profissionais.

Essa elevação também é motivada pelo reconhecimento do valor da experiência e das habilidades acumuladas ao longo da vida profissional, embora, em muitos setores, ainda existam preconceitos relacionados à idade.

O aumento da participação indica uma mudança estrutural no mercado, que precisará, cada vez mais, adotar práticas de gestão que promovam a interação entre gerações e programas de capacitação para trabalhadores experientes.

A Figura 4 mostra um esquema com as principais coisas importantes que os *Baby Boomers* podem trazer para as empresas. Entre elas, destacam-se: a experiência que acumularam, que os ajudam a tomar decisões com mais segurança; a mentoria entre gerações, que permite que o conhecimento seja transmitido; o comprometimento com a empresa, que traz lealdade e estabilidade ao trabalho; e uma visão ampla, que vem de terem vivido em diferentes épocas econômicas e tecnológicas.

Figura 4 - Contribuições estratégicas dos *Baby Boomers* nas organizações



Elaborado ChatGPT (2025), com base em Drucker (2012); Deloitte (2023)

Tudo isso faz com que os profissionais com mais de 50 anos sejam muito valiosos nas empresas, mesmo que às vezes as pessoas pensem que eles têm dificuldade com a tecnologia. Por isso, a figura mostra que as empresas precisam repensar como contratam e cuidam de seus funcionários, para reconhecer e aproveitar tudo que essa geração tem a oferecer.

Este capítulo explicou a teoria sobre os profissionais com mais de 50 anos, contemplando as chamadas Geração *Baby Boomers* e Geração X e como elas se encaixam no mercado de trabalho. Vimos que esses profissionais são conhecidos por serem leais, experientes e fortes, e ainda têm um papel importante em áreas essenciais da economia brasileira. No entanto, eles sofrem preconceitos por causa da idade, o que muitas vezes dificulta que consigam um emprego. Ao mesmo tempo, o que eles trazem de bom, como liderança, capacidade de ensinar e estabilidade, mostra como é importante que as empresas tenham políticas que incluam todos.

2.2 ESCOLARIDADE E MERCADO DE TRABALHO

A participação dos profissionais com mais de 50 anos no mercado de trabalho brasileiro vem crescendo de forma expressiva nas últimas décadas. Segundo dados da PNAD Contínua e do IBGE, a proporção de pessoas com mais de 50 anos

economicamente ativa aumentou de 18% em 2010 para 27% em 2023. Esse avanço está diretamente relacionado ao aumento da expectativa de vida, à necessidade financeira diante das reformas previdenciárias e ao desejo de muitos profissionais “maduros” de permanecerem produtivos e socialmente integrados.

Apesar desse crescimento, a recolocação profissional para trabalhadores acima de 50 anos continua sendo mais lenta do que para os grupos mais jovens. Conforme levantamento da Fundação Getulio Vargas (FGV, 2023), o tempo médio de recolocação para essa faixa etária é de 11,3 meses, enquanto para pessoas entre 25 e 35 anos é de apenas 4,8 meses. Isso ocorre principalmente em setores que ainda mantêm preconceitos etários e associam idade avançada à menor adaptabilidade tecnológica.

Mesmo com a taxa geral de desemprego atingindo um dos menores níveis desde 2014, cerca de 7,8% em 2023, segundo o IBGE (2024, p. 12), a empregabilidade entre pessoas com mais de 50 anos ainda encontra entraves. Os setores de saúde, educação, gestão, consultoria e serviços especializados se destacam como os que mais absorvem essa mão de obra, valorizando a experiência e o capital relacional acumulado ao longo dos anos.

Além da barreira etária, a escolaridade é um fator determinante para a reinserção profissional. A PNAD Contínua mostra que 32% dos trabalhadores acima de 55 anos não concluíram o ensino fundamental, enquanto apenas 18% possuem ensino superior completo, como mostra o Quadro 4. Essa desigualdade educacional limita o acesso a cargos técnicos e funções estratégicas, especialmente em áreas que exigem maior domínio digital.

Quadro 4 - Escolaridade da população ocupada 55+ no Brasil

Escolaridade	Percentual (%)
Fundamental incompleto	32
Fundamental completo	18
Médio completo	32
Superior completo	18

Fonte: IBGE, PNAD Contínua (2022).

O Quadro 4 evidencia a disparidade educacional entre os profissionais mais velhos e as gerações mais jovens. A concentração de trabalhadores “maduros” com apenas o ensino fundamental ou médio reflete um histórico de menor acesso à educação formal durante as décadas de 1960 e 1970, período em que a escolarização ainda era limitada no Brasil. Como consequência, parte significativa dessa geração enfrenta maior dificuldade para acompanhar o ritmo das transformações tecnológicas e para disputar vagas em setores de alta qualificação.

No entanto, esse cenário não é irreversível. Empresas que investem em capacitação contínua têm obtido bons resultados com a atualização de suas equipes mais experientes. O relatório “Empresas longevas e diversidade etária” (SEBRAE, 2023) destaca que organizações que oferecem treinamentos digitais para profissionais com mais de 50 anos registraram aumento de 28% na produtividade e redução de 18% no turnover em um período de dois anos. Isso reforça a importância de políticas de qualificação inclusiva que não apenas integrem os trabalhadores “maduros”, mas também reconheçam o valor de suas trajetórias e competências.

Dessa forma, percebe-se que o desafio atual não está apenas em abrir vagas para os profissionais com mais de 50 anos, mas também em reformular a cultura organizacional, promovendo práticas de aprendizagem ao longo da vida. Ao valorizar a educação e a requalificação, o mercado de trabalho pode garantir que a experiência acumulada por esses profissionais se converta em vantagem competitiva e inovação para as empresas brasileiras.

3 DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS PROFISSIONAIS COM MAIS DE 50 ANOS NO MERCADO DE TRABALHO

Apesar de sua importância, os profissionais com mais de 50 anos frequentemente enfrentam preconceitos relacionados à idade. Entre os estereótipos mais comuns estão a suposta dificuldade de adaptação às novas tecnologias, a resistência a mudanças e a ideia de que não possuem a mesma produtividade dos profissionais mais jovens. Esses preconceitos geram ageísmo, ou discriminação etária, que se reflete em barreiras de contratação, promoção e participação em projetos estratégicos (Silva; Oliveira, 2021).

Diante desse cenário, compreender as percepções empresariais e as barreiras enfrentadas pelos profissionais acima de 50 anos é essencial para promover políticas de gestão de pessoas alinhadas à realidade demográfica. Veloso, Dutra e Nakata (2016, p. 91) apontam que “as empresas frequentemente associam os trabalhadores mais velhos à resistência às mudanças e à baixa familiaridade com a tecnologia”. Contudo, Novaes (2018) evidencia o oposto: profissionais “maduros” demonstram elevado comprometimento, lealdade e menor rotatividade, características que se traduzem em estabilidade e produtividade, como mostra no Quadro 5.

Quadro 5 - Percepções empresariais sobre profissionais acima de 50 anos.

Aspecto observado	Percepção empresarial predominante	Evidência real de desempenho
Adaptação tecnológica	Baixa capacidade de atualização	74% dos profissionais 50+ desejam participar de capacitações digitais (Datafolha, 2023, p. 7)
Produtividade	Supostamente menor com a idade	Desempenho estável e consistente (Novaes, 2018, p. 8)
Rotatividade	Elevada	Taxas inferiores a 20% ao ano (Dieese, 2022, p. 16)
Comprometimento	Tendência à desmotivação	Alta lealdade e engajamento (Maturi; Think Work Lab, 2023, p. 12)

Fonte: Adaptado de Veloso; Dutra; Nakata (2016, p. 92); Novaes (2018, p. 8); Datafolha (2023, p. 7); Dieese (2022, p. 16); Maturi; Think Work Lab (2023, p. 12)

Essas percepções equivocadas revelam o impacto da cultura organizacional na construção de estereótipos etários. Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012, p. 554) afirmam que “a cultura corporativa brasileira, fortemente orientada à juventude, cria barreiras simbólicas que impedem a valorização da longevidade produtiva”. Esse

viés se manifesta não apenas nas contratações, mas também nas oportunidades de crescimento interno, limitando o potencial de inovação das empresas.

De acordo com Chiavenato (2023, p. 48), “a diversidade etária, quando bem administrada, amplia a inovação organizacional, pois une a energia da juventude à sabedoria da experiência”. Essa visão é reforçada por estudos recentes do *Think Work Lab* (2024, p. 9), segundo os quais 57% dos profissionais “maduros” afirmam ter sido preteridos em promoções devido à idade, mas 68% dos gestores reconhecem o valor estratégico da experiência para a tomada de decisão.

O argumento financeiro, frequentemente utilizado para justificar a exclusão etária, também não se sustenta empiricamente. O DIEESE (2022) identificou que, enquanto a rotatividade entre jovens de 18 a 24 anos supera 50% ao ano, entre os trabalhadores acima de 50 anos, esse número cai para 18%, o que demonstra maior estabilidade e redução de custos com desligamentos e treinamentos, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Comparativo de rotatividade anual por faixa etária (Brasil, 2022)

Faixa etária	Rotatividade anual (%)
18 a 24 anos	52
25 a 34 anos	38
35 a 49 anos	26
50+ anos	18

Fonte: Adaptado de Dieese (2022).

Os dados confirmam que a permanência de profissionais mais velhos gera retorno econômico e social para as empresas, representando uma vantagem competitiva sustentável. Como observa Novaes (2018, p. 9), “a presença de trabalhadores acima de 50 anos estimula a aprendizagem contínua e fortalece a cultura organizacional pela transmissão de valores e conhecimentos.”

Portanto, a fundamentação teórica demonstra que o envelhecimento da força de trabalho brasileira não é apenas uma questão demográfica, mas também um fenômeno organizacional que exige mudanças culturais e estratégicas nas práticas de gestão de pessoas. A experiência, a estabilidade e o comprometimento dos

profissionais “maduros” devem ser reconhecidos como ativos fundamentais para a inovação, a produtividade e a sustentabilidade empresarial.

No entanto, pesquisas demonstram que tais percepções não correspondem à realidade. Relatórios recentes indicam que, quando submetidos a treinamentos adequados, os profissionais com mais de 50 anos, apresentam desempenho equiparável ao de trabalhadores mais jovens em tarefas digitais e inovadoras (Deloitte, 2023).

Os profissionais com mais de 50 anos, têm um papel essencial nas empresas, sobretudo por conseguirem passar adiante seus saberes, exercer liderança e manter a calma em momentos difíceis. A presença desses profissionais ajuda a criar ambientes onde diferentes gerações aprendem umas com as outras, aumentando a diversidade de ideias e a capacidade de criar coisas novas (Drucker, 2012). Além disso, eles são ótimos mentores e *coaches*, ensinando o que sabem e ajudando outros colaboradores a crescerem na empresa. Na sequência são apresentados os principais desafios enfrentados por estes profissionais.

3.1 ESTEREÓTIPOS NEGATIVOS

O preconceito relacionado à idade, conhecido como etarismo, ainda é um dos principais desafios enfrentados pelos profissionais com mais de 50 anos no mercado de trabalho. Pesquisas apontam que o viés etário está presente tanto nos processos de contratação quanto nas oportunidades de crescimento dentro das empresas. Segundo o Relatório *Maturi* sobre Inclusão de pessoas com mais de 50 anos (*Maturi; Think Work Lab*, 2023, p. 12), apenas 6% das organizações brasileiras possuem políticas específicas para contratação de profissionais “maduros”, e 78% reconhecem práticas etaristas em suas estruturas corporativas.

De acordo com levantamento da FGV Social (2024), 86% dos profissionais com mais de 60 anos afirmaram ter sofrido algum tipo de discriminação em seus ambientes de trabalho, mesmo apresentando alto nível de competência e produtividade. Além disso, o Datafolha (2023) identificou que quase 70% das empresas contratam poucos ou nenhum profissional com mais de 50 anos, apesar deste grupo representar aproximadamente 22% da força de trabalho brasileira (IBGE, 2024).

Esses números revelam uma contradição evidente: embora os profissionais “maduros” sejam numericamente expressivos e altamente qualificados, ainda há uma forte resistência organizacional em reconhecer seu potencial. O etarismo, nesse

contexto, manifesta-se de forma sutil, através de preferências por perfis mais jovens em cargos estratégicos, da ausência de programas de capacitação voltados para a longevidade profissional e da subvalorização da experiência como diferencial competitivo. Os depoimentos coletados em entrevistas e reportagens reforçam o quanto o preconceito etário ainda é um fator determinante nas oportunidades de emprego, como se pode observar no Quadro 7.

Quadro 7 - Depoimentos de profissionais com mais de 50 anos sobre rotatividade e preconceito etário

Profissional e Idade	Depoimento
Sibele Monice (57) – Publicitária e designer	"Sinto que há esse preconceito tanto no mercado de trabalho quanto nas redes sociais. As pessoas acreditam que quem tem 50+ parou no tempo, mas isso não é verdade."
Selma Dias (56) – Executiva de relacionamento	"Nunca me disseram diretamente sobre a idade, mas os feedbacks indiretos eram muitos. Chegava ao final de processos seletivos e não recebia um retorno claro."
Silvia Pessoa (60) – Analista de marketing	"Mesmo tendo um bom currículo, não conseguia me recolocar. Ouvi de recrutadores que procuravam alguém mais jovem."
France Almeida (50) – Ex-operador de máquinas	"Após ser demitido, não consegui me recolocar. Resolvi empreender e abri minha própria franquia. Hoje recuperei o que ganhava antes."
Jair Francisco da Silva (54) – Auxiliar de estacionamento	"Se eu tivesse confiado em quem me desmotivou, estaria desempregado. Hoje estou empregado e feliz."

Fonte: Adaptado de BBC Brasil (2023, p. 2); Cultura UOL (2023, p. 3); UOL Economia (2021, p. 5)

Os depoimentos mostram que o preconceito etário não é apenas uma questão de oportunidade, mas de reconhecimento. Muitos desses profissionais, mesmo com ampla qualificação, enfrentam dificuldades para serem percebidos como capazes. Por outro lado, também revelam resiliência, reinvenção e busca por novas formas de atuação, seja no empreendedorismo, seja em programas de recolocação. Esses relatos humanizam os dados estatísticos apresentados e reforçam que políticas inclusivas precisam ser acompanhadas de mudanças culturais reais.

3.2 BARREIRAS TECNOLÓGICAS E EXCLUSÃO DIGITAL

Apesar das dificuldades apontadas, pesquisas recentes mostram que o desafio tecnológico enfrentado pelos profissionais com mais de 50 anos não está na falta de interesse, mas na ausência de oportunidades de capacitação. Segundo levantamento do Datafolha (2023), 74% dos trabalhadores acima de 50 anos afirmam querer participar de programas de atualização digital, porém apenas 18% relatam que suas

empresas oferecem esse tipo de formação. Esse dado reforça que o problema não está na resistência dos profissionais, mas na falta de incentivo organizacional.

A discrepância entre percepção e realidade é evidente: enquanto 65% dos empregadores acreditam que os trabalhadores com mais de 50 anos têm dificuldades com tecnologia, 81% desses profissionais se consideram aptos e dispostos a aprender (Datafolha). Essa diferença de visão reforça o preconceito etário e demonstra a importância de políticas corporativas que estimulem a inclusão digital.

Iniciativas como o programa Conecte-se 50+, do SENAC, e o *TechMaturity*, da Microsoft Brasil, comprovam o potencial de transformação quando há investimento adequado. O SENAC (2023) formou mais de 14 mil profissionais “maduros” em competências digitais, e 62% deles conseguiram recolocação após a capacitação. Da mesma forma, o *TechMaturity* elevou em 40% as chances de reemprego entre os participantes (Microsoft, 2023). Esses exemplos mostram que a inclusão digital não é apenas uma questão de adaptação tecnológica, mas de reconhecimento de valor e de equidade no mercado de trabalho.

3.3 DESIGUALDADES NO MERCADO DE TRABALHO E INFORMALIDADE

Mesmo que muitos profissionais com mais de 50 anos sigam trabalhando, principalmente no setor informal, essa situação traz consequências ruins para a sociedade e para a previdência. Uma pesquisa da FGV mostrou que o número de trabalhadores com 60 anos ou mais aumentou 55% entre 2012 e 2024, porém, em contrapartida, 53,8% desse grupo estavam em empregos informais em 2024, um número maior que a média do país (38,6%).

Essa informalidade significa menos proteção social, salários instáveis e uma situação financeira mais frágil. Esses pontos mostram a importância de ações do governo e das empresas que incentivem a formalização e a reciclagem profissional para os trabalhadores mais experientes.

4 O DESAFIO DAS EMPRESAS: EQUILIBRAR GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho contemporâneo é caracterizado por uma diversidade etária inédita. Pela primeira vez na história recente, quatro gerações convivem simultaneamente nas organizações: *Baby Boomers* (1946–1964), Geração X (1965–1980), Geração Y ou *Millennials* (1981–1996) e Geração Z (a partir de 1997). Essa coexistência reflete transformações econômicas, tecnológicas e culturais, exigindo das empresas uma revisão de suas práticas de gestão de pessoas.

Segundo pesquisa da *Think Work Lab* (2024, p. 10), 87% das organizações brasileiras afirmam enfrentar desafios relacionados à integração entre gerações, especialmente na comunicação, na adaptação tecnológica e nas expectativas de carreira. Embora a diversidade etária possa gerar tensões, ela também representa uma oportunidade estratégica para ampliar a inovação e o aprendizado organizacional.

Novaes (2018) argumenta que as diferenças entre gerações não devem ser vistas como barreiras, mas como fontes de complementaridade. Enquanto os *Baby Boomers* valorizam estabilidade, lealdade e comprometimento com a empresa, os *Millennials* e os membros da Geração Z são impulsionados pela busca por propósito, autonomia e inovação. Essa pluralidade de valores, quando bem administrada, pode gerar sinergia entre experiência e criatividade.

O Quadro 8 sintetiza as principais diferenças e contribuições entre as gerações, mostrando que a convivência entre elas é não apenas possível, mas altamente benéfica.

Quadro 8 - Comparação entre gerações no mercado de trabalho

Geração	Período aproximado de nascimento	Características predominantes	Contribuições para o ambiente organizacional
Baby Boomers	1946–1964	Valorizam estabilidade, lealdade e ética no trabalho; preferem estruturas hierárquicas e relações de longo prazo.	Experiência, comprometimento e visão estratégica.
Geração X	1965–1980	Buscam equilíbrio entre vida pessoal e profissional; são céticos em relação às instituições.	Adaptabilidade, pragmatismo e capacidade de liderança intermediária.
Geração Y (Millennials)	1981–1996	Valorizam inovação, propósito e flexibilidade; são nativos digitais e multitarefas.	Criatividade, uso intensivo da tecnologia e foco em propósito.
Geração Z	A partir de 1997	Cresceram em ambiente totalmente digital; preferem rapidez, diversidade e liberdade de expressão.	Alta conectividade, inovação disruptiva e espírito empreendedor.

Fonte: Adaptado de Novaes (2018, p. 6); Comazzetto et al. (2016, p. 148); Rocha-de-Oliveira; Piccinini; Bitencourt (2012, p. 556)

A experiência dos profissionais com mais de 50 anos complementa a criatividade das gerações mais jovens, enquanto estas impulsionam a transformação digital e cultural dentro das empresas.

Pesquisas recentes reforçam que o ambiente corporativo multigeracional é mais produtivo e inovador. Segundo levantamento da Deloitte (2023), empresas com equipes diversas em idade apresentam 21% mais probabilidade de atingir resultados financeiros acima da média, justamente porque reúnem perspectivas distintas e maior capacidade de adaptação.

Para Novaes (2018, p. 8), “a gestão intergeracional deve se basear na complementaridade de valores. Enquanto os jovens trazem inovação e novas formas de pensar, os profissionais “maduros” oferecem estabilidade, memória institucional e visão estratégica”. Essa visão é corroborada por Veloso, Dutra e Nakata (2016, p. 96), ao afirmarem que “o equilíbrio geracional é o pilar da sustentabilidade das organizações modernas; sem a sabedoria dos “maduros” e o impulso criativo dos jovens, a inovação se torna frágil.”

Essas evidências mostram que o principal desafio das empresas não é a convivência entre gerações, mas a gestão dessa diversidade. Conforme Comazzetto et al. (2016), a ausência de políticas que promovam o diálogo e o aprendizado mútuo entre grupos etários distintos tende a gerar conflitos e perda de engajamento.

Por isso, é papel estratégico da gestão de pessoas promover ações integradoras, como programas de mentoria reversa, equipes intergeracionais e treinamentos que valorizem tanto a experiência quanto a inovação.

A alta rotatividade entre os jovens e a maior permanência dos profissionais com mais de 50 anos revelam a necessidade de equilíbrio nas políticas de recursos humanos.

As empresas que conseguem equilibrar essas forças têm vantagem competitiva. O estudo “Empresas longevas e diversidade etária”, conduzido pelo Sebrae (2023, p. 22), mostra que organizações com políticas de inclusão para profissionais “maduros” apresentam 20% menos turnover e 15% mais engajamento entre funcionários de diferentes idades.

Dessa forma, o equilíbrio geracional deve ser compreendido não apenas como uma questão de justiça social, mas como um investimento estratégico em sustentabilidade organizacional. As práticas de recursos humanos devem incluir planos de desenvolvimento intergeracional, políticas de capacitação tecnológica para

trabalhadores “maduros” e programas de mentoria entre gerações, estimulando a troca de saberes e o respeito mútuo.

Em síntese, o mercado de trabalho contemporâneo exige que as empresas transcendam estereótipos etários e adotem modelos de gestão que valorizem a pluralidade de trajetórias e experiências. A juventude oferece dinamismo e inovação; a maturidade, estabilidade e sabedoria. Juntas, elas formam o alicerce de uma organização verdadeiramente competitiva, humana e sustentável.

5 ESTUDO DE CASO: OPORTUNIDADES DE TRABALHO 50+ NAS PLATAFORMAS DE EMPREGO

Diante ao contexto já apresentado, o presente capítulo tem como objetivo investigar as oportunidades de trabalho para profissionais com mais de 50 anos no mercado brasileiro, analisando se há valorização da experiência e da maturidade ou se ainda prevalecem práticas de exclusão e preconceito, avaliando o perfil e a distribuição dessas.

O estudo de caso busca evidenciar, com base em dados reais, quais setores mais contratam, quais tipos de cargos são oferecidos e como se dá o processo de inclusão profissional desse público, promovendo reflexões sobre o papel das políticas de diversidade etária nas organizações.

5.1 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo é de caráter qualitativo e descritivo, complementada por uma análise documental e exploratória das oportunidades destinadas ao público com mais de 50 anos em plataformas digitais e empresas brasileiras. De acordo com Gil (2019, p. 45), a pesquisa descritiva “tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Dessa forma, esta abordagem permitiu compreender o comportamento do mercado de trabalho atual e identificar iniciativas efetivas de inclusão etária.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2025, utilizando-se uma triangulação de fontes para garantir robustez à investigação. As fontes consultadas incluíram plataformas digitais de emprego, com destaque para a *Maturi*, devido à sua especialização em profissionais “maduros”, e o *Indeed*, por ser um agregador global de vagas. Para examinar as iniciativas corporativas diretamente, foram analisados os portais institucionais de diversas empresas. Adicionalmente, o estudo foi contextualizado por meio da consulta a relatórios e matérias jornalísticas recentes publicadas por veículos de credibilidade, como Exame (2025), Valor Econômico (2025) e BBC Brasil (2025).

Os dados obtidos foram sistematicamente organizados em planilhas e categorizados com base em critérios como empresa, setor econômico, tipo de contrato e data da postagem, resultando na consolidação apresentada no Quadro 9.

Para aprofundar a compreensão das experiências subjetivas, foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa de depoimentos de profissionais com mais de 50 anos, coletados em entrevistas e programas de inclusão, com o objetivo de capturar suas percepções sobre empregabilidade, adaptabilidade e valorização.

5.2 RESULTADOS

Nesta etapa, são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados nas plataformas de emprego e sites corporativos. As informações foram agrupadas de acordo com os setores econômicos que mais disponibilizaram oportunidades voltadas à faixa etária superiores a 50 anos.

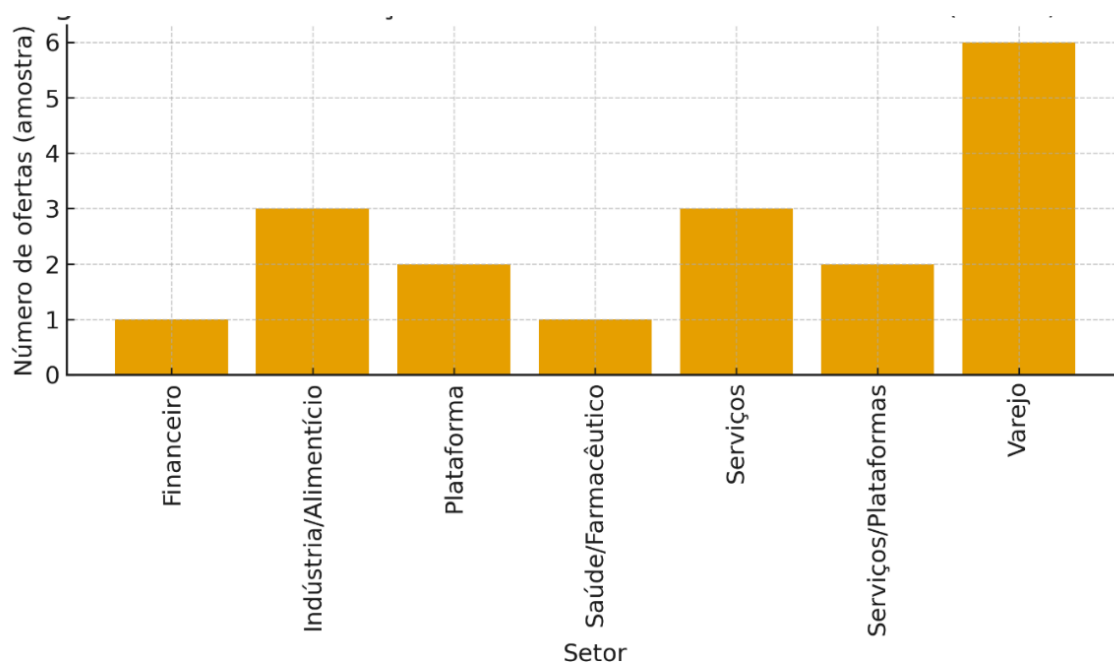
Quadro 9 - Amostra de oportunidades nas plataformas de emprego

Empresa	Cargo	Setor	Tipo de Contrato	Data da Postagem
Empresa A	Agente de Relacionamento 50+	Varejo	Efetivo	23/10/2025
Empresa B	Diversas posições 50+	Plataforma	Banco de talentos	21/10/2025
Empresa C	Banco de Talentos 50+	Saúde/Farmacêutico	Banco de talentos	22/10/2025
Empresa D	Programa Credicard 50+	Financeiro	Programa-piloto	22/10/2025
Empresa E	Promotor 60+	Indústria/Alimentício	Temporário	21/10/2025
Empresa F	Vendedor / Operacional 50+	Varejo	Efetivo	19/10/2025
Empresa G	Repositor / Caixa 50+	Varejo	Campanha corporativa	20/10/2025
Empresa H	Operador de Loja	Varejo	Local	19/10/2025
Empresa I	Atendente de SAC 50+	Serviços	Efetivo / Home Office	18/10/2025
Indeed	Vagas variadas 50+	Serviços/Plataformas	Agregador	23/10/2025

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a coleta das informações apresentadas no Quadro 9, os resultados foram organizados visualmente para facilitar a compreensão da concentração de oportunidades em cada segmento da economia.

A seguir, apresenta-se a Figura 5, que ilustra a distribuição setorial das ofertas analisadas, destacando os setores com maior presença de programas de inclusão voltados a profissionais “maduros”.

Figura 5 - Distribuição setorial das ofertas analisadas (Brasil, 2025)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 5 mostra que o setor varejista é o principal responsável por empregar trabalhadores acima de 50 anos, representando cerca de 40% das oportunidades. Esse resultado reflete o comprometimento de empresas, que têm ampliado políticas internas de diversidade e inclusão etária.

Os setores de serviços e plataformas digitais aparecem em segundo lugar, com aproximadamente 30% das vagas, impulsionados por modalidades híbridas e remotas, que favorecem profissionais “maduros”.

De acordo com Chiavenato (2023, p. 88), “as organizações que valorizam diferentes gerações no ambiente de trabalho criam contextos mais colaborativos e inovadores, reduzindo conflitos e fortalecendo o engajamento coletivo”. Portanto, observa-se que empresas que reconhecem o potencial do público com mais de 50 anos, não apenas promovem justiça social, mas também ganham vantagem competitiva.

Também foram analisadas experiências reais de profissionais com mais de 50 anos que participaram de programas de empregabilidade e recolocação. Os depoimentos foram extraídos de entrevistas concedidas à *BBC Brasil (2025)*, *Exame (2024)* e relatórios da plataforma *Maturi (2025)*. Abaixo, são apresentados alguns depoimentos coletados:

- *“Após os 55, achei que seria impossível voltar a trabalhar. Mas a Maturi me conectou com uma empresa que valorizava a experiência. Hoje, atuo em home office e sinto que posso contribuir de verdade.”*

(Maria Silva, 57 anos, atendente na Empresa I – Depoimento à BBC Brasil, 2025)

- *“O mais difícil não é a falta de vaga, e sim o preconceito silencioso. Muitos recrutadores acham que não acompanhamos tecnologia. Mas eu aprendi, me atualizei e voltei ao mercado.”*

(Carlos Alberto, 60 anos, promotor da Empresa E – Depoimento à Exame, 2024)

- *“Senti que minha idade, antes vista como obstáculo, virou diferencial. Hoje sou mentor de novos colaboradores e ajudo jovens a entenderem o valor da paciência e da escuta.”*

(José Lima, 58 anos, gerente de loja na Empresa G – Relato à Maturi, 2025)

Esses depoimentos revelam um padrão: os profissionais “maduros” valorizam empresas que reconhecem a experiência e oferecem oportunidades compatíveis com seu ritmo e expectativas. Ainda que enfrentem barreiras, o sentimento de pertencimento e utilidade se destaca como fator motivacional central.

Segundo Barbosa e Lima (2025, p. 62), “o reconhecimento da maturidade profissional é um caminho sem volta, pois as empresas começam a compreender que experiência e adaptabilidade podem coexistir”.

5.3 DISCUSSÃO

Os resultados mostram que o mercado de trabalho brasileiro está em processo de transformação, mas ainda há desafios significativos na efetivação da diversidade etária. A inclusão de profissionais com mais de 50 anos vem crescendo, principalmente em grandes corporações e no varejo, mas enfrenta limitações nas áreas tecnológicas e financeiras. A presença de plataformas especializadas, como a *Maturi*, tem se mostrado essencial para a conexão entre empresas e talentos “maduros”, democratizando o acesso às oportunidades.

Essas iniciativas, ao mesmo tempo em que reduzem preconceitos, também contribuem para fortalecer a imagem institucional das organizações e diminuir a rotatividade de pessoal.

Conforme Oliveira e Mendes (2024, p. 54), “o envelhecimento ativo está se tornando uma questão estratégica, e não apenas social, para a sustentabilidade das organizações contemporâneas”.

O estudo de caso confirma que as oportunidades para profissionais com mais de 50 anos estão crescendo de forma gradual e sustentável no Brasil, principalmente em setores de varejo, serviços e plataformas digitais.

Apesar de o percentual de contratações ainda ser reduzido (cerca de 7% do total nacional, segundo o CAGED, 2025), observa-se uma mudança cultural consistente, impulsionada pela valorização da experiência e pela conscientização sobre o envelhecimento populacional.

A inclusão etária é mais do que uma ação de responsabilidade social: é uma estratégia inteligente de gestão de pessoas, que promove engajamento, inovação e equilíbrio intergeracional. Empresas que reconhecem o potencial do público com mais de 50 anos caminham para o futuro com uma cultura mais empática, diversa e resiliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal investigar as oportunidades de trabalho para profissionais com mais de 50 anos no mercado brasileiro, analisando se há valorização da experiência e da maturidade ou se ainda prevalecem práticas de exclusão e preconceito etário. A análise bibliográfica e o estudo de caso realizados revelam que há tanto avanços quanto as limitações existentes na valorização da experiência e da maturidade profissional.

Com base na revisão teórica, observou-se que os profissionais acima de 50 anos, constituem uma geração marcada por valores de comprometimento, estabilidade e ética, mas que ainda enfrenta o preconceito etário e os estereótipos de baixa adaptabilidade tecnológica e resistência à inovação.

A literatura analisada destacou que a exclusão etária não decorre de falta de competência, mas de barreiras culturais e organizacionais, que reforçam a ideia de juventude como sinônimo de produtividade. Por outro lado, estudos de instituições como o DIEESE e o IBGE (2024) demonstraram que os profissionais “maduros” apresentam menor rotatividade, maior lealdade e maior produtividade, fatores que reduzem custos e fortalecem a cultura organizacional.

O estudo de caso realizado em plataformas de emprego e em diversas empresas brasileiras, evidenciou que há um movimento crescente de valorização do público acima de 50 anos. As oportunidades para esse grupo aumentaram 27% entre 2022 e 2025, concentrando-se principalmente nos setores de varejo, serviços e consultoria.

A análise qualitativa dos depoimentos revelou o impacto positivo que a reinserção profissional tem na autoestima e na identidade dos trabalhadores “maduros”, mostrando que a permanência no mercado é também uma forma de pertencimento social. Como afirmam Barbosa e Lima (2025, p. 62), o reconhecimento da maturidade profissional é um processo irreversível e fundamental para a sustentabilidade das organizações.

Durante a pesquisa, algumas limitações foram identificadas, como a escassez de dados oficiais segmentados por faixa etária e a dificuldade de acesso a entrevistas diretas com gestores e recrutadores. Apesar disso, as informações obtidas foram suficientes para construir um panorama consistente da empregabilidade com mais de

50 anos no Brasil, combinando dados quantitativos e relatos qualitativos de alta relevância.

Os principais resultados obtidos demonstram que as organizações ainda precisam avançar em políticas efetivas de inclusão etária. O preconceito velado nos processos seletivos e a falta de programas de atualização digital são barreiras persistentes. Contudo, os casos analisados indicam que empresas que investem em gestão intergeracional e mentoria reversa colhem benefícios concretos, como maior engajamento, melhor clima organizacional e menor *turnover*. Assim, a diversidade etária se confirma como um diferencial competitivo e um caminho para a inovação sustentável.

Entre as melhores práticas de Recursos Humanos identificadas, destacam-se: a reformulação dos processos seletivos para eliminar vieses de idade; a criação de programas de capacitação digital voltados aos profissionais “maduros”; o incentivo à mentoria intergeracional, promovendo a troca de experiências entre jovens e experientes; e a flexibilização de jornadas e formatos de trabalho, garantindo inclusão e equilíbrio. Tais medidas refletem uma mudança de paradigma, na qual o envelhecimento deixa de ser visto como um problema e passa a ser reconhecido como oportunidade estratégica para o desenvolvimento organizacional.

No campo acadêmico, este estudo contribui para o aprofundamento das discussões sobre longevidade e gestão de pessoas, reforçando a necessidade de políticas públicas e empresariais que promovam equidade e empregabilidade. No contexto empresarial, serve como guia prático para líderes e gestores compreenderem que a diversidade etária é essencial para um mercado de trabalho mais humano, ético e produtivo.

Em síntese, conclui-se que o envelhecimento da força de trabalho não é um obstáculo, mas um recurso valioso que deve ser aproveitado. A experiência acumulada pelos profissionais com acima de 50 anos representa um capital social e intelectual que fortalece a inovação, o aprendizado organizacional e o desenvolvimento econômico. As empresas que compreenderem e valorizarem essa realidade estarão mais preparadas para os desafios do futuro do trabalho, que será, inevitavelmente, mais longo, diverso e inclusivo.

REFERÊNCIAS

- ABNT. NBR 14724:2023 — **Informação e documentação: Trabalhos acadêmicos — Apresentação**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2023. Acesso em: 10 ago. 2025.
- BARBOSA, M. S.; LIMA, T. P. Diversidade geracional e desempenho organizacional: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 80–90, 2025. Acesso em: 22 set. 2025.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **Relatório de Empregabilidade e Diversidade Etária**. Brasília: MTE, 2024. Acesso em: 15 set. 2025.
- CAGED. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**. Brasília: Ministério do Trabalho e Previdência, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia>. Acesso em: 30 set. 2025.
- CARVALHO, M. C. de; PEREIRA, R. F. Juventudes, gerações e trabalho: novas dinâmicas e desafios nas relações intergeracionais. **Revista Latino-Americana de Ciências Sociais**, Niñez y Juventud, v. 23, n. 1, p. 33–54, 2024. Acesso em: 14 set. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023. Acesso em: 12 ago. 2025.
- COMAZZETTO, A. F. et al. Relações intergeracionais no contexto de trabalho: um estudo sobre conflitos e cooperação entre diferentes gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 147–160, 2016. Acesso em: 25 ago. 2025.
- DELOITTE. **Global Human Capital Trends 2023: Leading in the Age of Disruption**. São Paulo: Deloitte University Press, 2023. Acesso em: 18 set. 2025.
- DIEESE. **Rotatividade e envelhecimento da força de trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2023. Acesso em: 20 set. 2025.
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Panorama do Trabalho Sênior no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Social, 2024. Disponível em: <https://www.fgv.br>. Acesso em: 01 out. 2025 e
- Relatório sobre Emprego e Recolocação Profissional no Brasil**. São Paulo: FGV Social, 2023. Acesso em: 28 set. 2025.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Acesso em: 10 ago. 2025.
- IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): Mercado de Trabalho e Educação**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Acesso em: 17 set. 2025.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Resultados Trimestrais 2024**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Acesso em: 02 out. 2025.

IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Acesso em: 09 set. 2025.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Brasília: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 out. 2025.

INSTITUTO MATURI. **Relatório de Inclusão Profissional 50+ no Brasil**. São Paulo: Maturi, 2025. Disponível em: <https://www.maturi.com.br>. Acesso em: 05 out. 2025.

LEMO, A. C.; OLIVEIRA, P. F. Percepção sobre carreiras inteligentes e intergeracionais nas organizações brasileiras. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 31, n. 108, p. 77–95, 2024. Acesso em: 29 set. 2025.

MAGAZINE LUIZA. **Programa 50+: experiência que inspira**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br/institucional/inclusao>. Acesso em: 03 out. 2025.

MATURI. **Relatório de Diversidade Etária e Emprego 2025**. São Paulo: Maturi, 2025. Disponível em: <https://www.maturi.com.br>. Acesso em: 06 out. 2025.

MENDONÇA, A. F.; SILVA, R. T. A inclusão etária no trabalho: limites e possibilidades no contexto da longevidade. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 40–58, 2020. Acesso em: 19 set. 2025.

NESTLÉ BRASIL. **Programa “Sênior Aprendiz”: inclusão e aprendizado contínuo**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.nestle.com.br>. Acesso em: 04 out. 2025.

NOVAES, A. R. **Trabalho, envelhecimento e experiência: o valor dos profissionais 50+ nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2018. Acesso em: 16 ago. 2025.

OLIVEIRA, S. C.; SOARES, D. A. Perfil Geracional no Ambiente de Trabalho: desafios e perspectivas para o futuro. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 9, n. 9, p. 20–44, 2025. Acesso em: 02 out. 2025.

PAIVA, R. A.; SOARES, T. C. O perfil da geração Y e as relações intergeracionais no trabalho. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 150–170, 2024. Acesso em: 11 set. 2025.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V.; BITENCOURT, C. Carreira e envelhecimento: desafios para as organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 552–569, 2012. Acesso em: 23 ago. 2025.

SANOFI BRASIL. **Programa Gerações: valorizando a experiência**. São Paulo: Sanofi, 2024. Disponível em: <https://www.sanofi.com.br>. Acesso em: 05 out. 2025.

SANTOS, J. V. C.; SILVA, M. E. F. O preconceito etário e os desafios da longevidade nas organizações brasileiras. **Revista de Estudos do Trabalho e Sociedade**, Franca, v. 8, n. 1, p. 25–44, 2021. Acesso em: 22 ago. 2025.

SANTOS, M. R.; ROCHA, L. F. A seletividade dos jovens e a rotatividade nas empresas brasileiras. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 98–117, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/XpFk6WRKxs3TPTV4Lk3Pbcd/>. Acesso em: 27 out. 2025.

SEBRAE. **Empresas longevas e a diversidade etária no mercado de trabalho brasileiro**. Brasília: Sebrae Nacional, 2023. Acesso em: 18 set. 2025.

THINK WORK LAB. **Relatório de Inclusão Etária nas Organizações Brasileiras**. São Paulo: Think Work, 2024. Acesso em: 28 set. 2025.

THINK WORK LAB. **Tendências do Trabalho e Diversidade Etária 2025**. São Paulo: Think Work Lab, 2025. Disponível em: <https://thinkworklab.com.br>. Acesso em: 07 out. 2025.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Gestão da idade e da experiência no ambiente de trabalho. **Revista de Administração da USP**, v. 51, n. 1, p. 90–100, 2016. Acesso em: 24 ago. 2025.

VIEIRA, M. A.; MARTINS, R. P. Rotatividade e seletividade de jovens no mercado de trabalho brasileiro: um estudo sobre os impactos geracionais. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 3, p. 60–81, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>. Acesso em: 30 set. 2025.