FATORES DE EMPREGABILIDADE DAS PESSOAS COM MAIS DE 50 ANOS: ENTRE A QUALIFICAÇÃO E O AGEÍSMO

EMPLOYABILITY FACTORS FOR PEOPLE OVER 50: BETWEEN QUALIFICATION AND AGEISM

EDLEUZA DE FÁTIMA DA SILVA PORTO MODESTO
MBA USP/ESALQ

ALESSANDRA DEMITE GONÇALVES DE FREITAS
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

DANIEL GONÇALVES DE FREITAS
UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

FATORES DE EMPREGABILIDADE DAS PESSOAS COM MAIS DE 50 ANOS: ENTRE A QUALIFICAÇÃO E O AGEÍSMO

Objetivo do estudo
Identificar e analisar os fatores de empregabilidade das pessoas com mais de 50 anos, empregadas ou não no mercado formal, caracterizando seu perfil ocupacional, os entraves que limitam sua inserção e as ações que a impulsionam.

Relevância/originalidade
Articula literatura internacional recente sobre empregabilidade, ageísmo e vieses algorítmicos a evidências brasileiras de um público altamente qualificado, recorte pouco explorado em um campo dominado por estudos sobre trabalhadores jovens.

Metodologia/abordagem
Levantamento (survey) transversal de abordagem quantitativa, descritiva e exploratória, com 144 respondentes recrutados em redes sociais. Análise por estatística descritiva, com medidas de tendência central para variáveis em classes, e categorização temática das questões abertas.

Principais resultados
Público majoritariamente feminino e altamente escolarizado (88,2% com superior completo), com metade fora do mercado formal e desemprego mediano de 4 a 6 anos. Quase dois terços apontam a idade como principal barreira, superando qualquer lacuna de competências.

Contribuições teóricas/metodológicas
Evidencia que a barreira à reinserção reside menos na oferta de competências e mais nos vieses da demanda, e incorpora ao debate brasileiro os conceitos de ageísmo em inteligência artificial e ageísmo digital, ainda pouco mobilizados na área.

Contribuições sociais/para a gestão
Recomenda qualificação contínua com letramento em inteligência artificial, canais de recrutamento compatíveis com o público maduro e práticas éticas de seleção algorítmica: transparência, auditoria de critérios, supervisão humana e mecanismos de contestação.

Palavras-chave: empregabilidade, ageísmo, trabalhadores 50+, inteligência artificial, ética no trabalho

EMPLOYABILITY FACTORS FOR PEOPLE OVER 50: BETWEEN QUALIFICATION AND AGEISM

Study purpose
To identify and analyze the employability factors of people over 50, whether or not employed in the formal labor market, characterizing their occupational profile, the barriers limiting their inclusion and the actions that foster it.

Relevance / originality
It connects recent international literature on employability, ageism and algorithmic bias to Brazilian evidence from a highly qualified group, an underexplored angle in a field dominated by studies on younger workers.

Methodology / approach
Cross-sectional survey with a quantitative, descriptive and exploratory approach, with 144 respondents recruited through social networks. Analysis used descriptive statistics, with central tendency measures for class-based variables, and thematic categorization of open-ended questions.

Main results
A predominantly female and highly educated group (88.2% with higher education), half of them outside the formal market, with median unemployment of 4 to 6 years. Nearly two-thirds point to age as the main barrier, outweighing any skills gap.

Theoretical / methodological contributions
It shows that the barrier to re-entry lies less in the supply of skills and more in demand-side biases, and introduces to the Brazilian debate the concepts of artificial intelligence ageism and digital ageism, still rarely mobilized in the field.

Social / management contributions
It recommends continuous qualification including artificial intelligence literacy, recruitment channels suited to mature candidates, and ethical algorithmic selection practices: transparency, criteria auditing, human oversight and contestation mechanisms.

Keywords: employability, ageism, workers over 50, artificial intelligence, workplace ethics

FATORES DE EMPREGABILIDADE DAS PESSOAS COM MAIS DE 50 ANOS: ENTRE A QUALIFICAÇÃO E O AGEÍSMO

1 Introdução

O envelhecimento populacional é uma das transformações estruturais mais relevantes deste século. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2024), até 2050 a população mundial com 60 anos ou mais dobrará, alcançando 2,1 bilhões de pessoas. No Brasil, o Censo Demográfico de 2022 registrou 32,1 milhões de pessoas com 60 anos ou mais (15,6% da população, proporção que praticamente dobrou desde 2000), e as projeções mais recentes indicam que esse contingente alcançará 37,8% dos habitantes em 2070, com o país deixando de crescer demograficamente já em 2041 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2023, 2024). O mercado de trabalho, inevitavelmente, refletirá essa mudança: manter as pessoas com mais de 50 anos produtivas, atualizadas e empregáveis deixa de ser pauta periférica para se tornar condição de sustentabilidade econômica e social.

A conjuntura do mercado de trabalho brasileiro reforça a atualidade do tema. Em 2025, a taxa anual de desocupação caiu para 5,6%, a menor da série histórica iniciada em 2012, com recorde de 103 milhões de pessoas ocupadas (IBGE, 2026). Um mercado aquecido, contudo, não elimina as desigualdades de acesso: no plano global, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2025) estima o desemprego estável em torno de 5%, mas registra que hiatos de gênero e informalidade pouco se alteraram, e que o crescimento recente da participação na força de trabalho nas economias desenvolvidas foi puxado justamente por trabalhadores mais velhos e mulheres. A inclusão produtiva das pessoas com mais de 50 anos conecta-se, ainda, ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 da Agenda 2030, que preconiza o trabalho decente e produtivo para todos (Nações Unidas, 2015).

Além da dimensão demográfica, há uma dimensão institucional: a Emenda Constitucional nº 103/2019 elevou a idade mínima e alterou o cálculo dos benefícios previdenciários, tornando necessária a permanência mais longa no mercado formal de trabalho para o acesso à aposentadoria integral. Ao mesmo tempo, despesas como a assistência à saúde tendem a crescer com o avanço da idade. Decidir sair do mercado de trabalho sem planejamento, apostando exclusivamente no benefício previdenciário, pode comprometer a qualidade de vida e ajuda a explicar por que tantas pessoas aposentadas seguem economicamente ativas, ofertando conhecimento, competências e experiência.

O tema é, ainda, relativamente novo para a gestão de pessoas. Durante décadas, as práticas de recrutamento, desenvolvimento e carreira foram desenhadas para uma pirâmide etária jovem, na qual o desligamento dos mais velhos era naturalizado como etapa final previsível. O envelhecimento acelerado inverte essa premissa: as organizações passarão a depender de trabalhadores maduros, para compor seus quadros, transmitir conhecimento e espelhar seus consumidores, e a literatura internacional sobre o tema cresceu na última década precisamente para responder a essa inversão (Harris et al., 2018; Midtsundstad, 2019). No Brasil, contudo, a produção empírica sobre a empregabilidade desse público ainda é escassa, o que reforça a contribuição deste estudo.

Permanecer empregável, porém, não depende apenas do desejo individual. A literatura internacional documenta que o ageísmo (estereótipos, preconceito e discriminação baseados na idade) é generalizado: no mundo, uma em cada duas pessoas mantém atitudes ageístas contra pessoas mais velhas (OMS, 2021). No mercado de trabalho, evidências experimentais mostram

que candidatos mais velhos têm menor probabilidade de contratação mesmo quando igualmente qualificados (Lössbroek et al., 2021) e que determinados requisitos de vaga, como habilidades computacionais, reduzem significativamente a chance de recrutamento de pessoas com mais de 50 anos por meio da ativação de estereótipos etários (Turek & Henkens, 2020). Paralelamente, a acelerada transformação tecnológica, que deve reconfigurar 22% dos empregos até 2030 e exigirá requalificação de seis em cada dez trabalhadores (World Economic Forum [WEF], 2025), impõe a atualização contínua como condição de empregabilidade em todas as idades.

A esse cenário soma-se, mais recentemente, a difusão da inteligência artificial (IA) no mundo do trabalho, que reorganiza tanto o conteúdo das ocupações quanto os próprios processos de seleção. Competências em IA e big data lideram a lista de habilidades cuja importância mais crescerá até 2030 (WEF, 2025), ao mesmo tempo em que sistemas algorítmicos passam a triar currículos e a avaliar candidatos, suscitando questões éticas sobre transparência, justiça e não discriminação (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Para as pessoas com mais de 50 anos, essa dupla transformação é ambivalente: exige um novo letramento tecnológico e, simultaneamente, expõe-nas ao risco de que vieses etários já presentes na sociedade sejam reproduzidos e ampliados por decisões automatizadas (Köchling & Wehner, 2020; Stypińska, 2023). Trata-se, portanto, de dimensão incontornável para quem estuda empregabilidade madura hoje.

Diante desse contexto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: quais fatores condicionam a empregabilidade das pessoas com mais de 50 anos, ou seja, quais entraves a limitam e que ações a impulsionam? O objetivo principal desta pesquisa é identificar e analisar os fatores de empregabilidade para as pessoas com mais de 50 anos, que estão ou não no mercado formal de trabalho. De forma específica, pretende-se: (a) caracterizar o perfil e a situação ocupacional desse público; (b) averiguar os entraves que limitam sua empregabilidade; e (c) identificar as ações que a impulsionam.

A relevância do estudo é dupla. Teoricamente, articula a literatura internacional recente sobre empregabilidade e ageísmo a evidências empíricas brasileiras, em um campo no qual predominam estudos sobre públicos jovens. Praticamente, oferece subsídios para trabalhadores maduros, organizações e políticas públicas interessadas na inclusão etária, agenda cuja urgência cresce na mesma velocidade do envelhecimento populacional. Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico, a metodologia, a análise dos resultados e discussões e as considerações finais, seguidas das referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Empregabilidade e gestão da carreira

A empregabilidade pode ser compreendida como um construto multidimensional que reúne as competências, os recursos e as disposições que permitem à pessoa obter, manter e transitar entre empregos ao longo da vida. Römgens et al. (2020), ao integrarem as tradições de pesquisa da educação superior e da aprendizagem no trabalho, identificam dimensões convergentes do conceito: o capital humano (conhecimentos e habilidades específicas e genéricas), o capital social (redes e relacionamentos), a autogestão da carreira, a flexibilidade e adaptabilidade e o autoconhecimento. Essa leitura desloca a empregabilidade de um atributo estático, ter ou não ter emprego, para uma capacidade dinâmica, construída e mantida continuamente.

Dois desdobramentos dessa concepção são centrais para este estudo. O primeiro é o protagonismo individual na gestão da carreira: na perspectiva contemporânea, cabe à pessoa, e

não apenas à organização, dirigir sua trajetória, definir objetivos alinhados a seus valores e mobilizar ações de desenvolvimento, em vez de aguardar movimentos externos (Dutra, 2017). O segundo é o papel da aprendizagem ao longo da vida: a revisão de Midtsundstad (2019) evidencia que a participação de adultos em atividades de educação e formação associa-se positivamente à empregabilidade e à motivação para postergar a aposentadoria, ainda que o acesso à formação tenda, paradoxalmente, a diminuir com a idade. Manter-se empregável após os 50 anos exige, portanto, a combinação de protagonismo, atualização contínua e cultivo de redes.

A dimensão tecnológica ganhou centralidade nesse conjunto. A revisão sistemática de van Laar et al. (2020) mostra que as habilidades do século XXI (técnicas, informacionais, comunicativas, colaborativas, de pensamento crítico, criatividade e resolução de problemas) são crescentemente mediadas pelo domínio digital, constituindo requisito transversal de empregabilidade para trabalhadores de todos os setores. Na mesma direção, o WEF (2025) projeta que as competências tecnológicas, ao lado de habilidades cognitivas e socioemocionais, serão as que mais crescerão em importância até 2030, com 59 de cada 100 trabalhadores necessitando de requalificação ou aprimoramento no período.

Para os trabalhadores maduros, a empregabilidade assume contornos específicos. Midtsundstad (2019) define-a, nesse contexto, como a capacidade de encontrar e de manter um emprego ao longo de vidas laborais em que as exigências ocupacionais mudam com frequência, o que faz da aprendizagem contínua, formal e informal, o mecanismo central de conservação do valor profissional. A autora documenta, contudo, um paradoxo persistente: justamente o grupo que mais depende da atualização para sustentar sua empregabilidade é o que menos acessa oportunidades de formação, seja por autosseleção, seja porque as organizações concentram seus investimentos de desenvolvimento nos mais jovens. Esse desequilíbrio alimenta a profecia autorrealizável da defasagem: sem acesso à formação, o trabalhador maduro se desatualiza; desatualizado, confirma o estereótipo que o excluiu da formação.

2.2 Envelhecimento populacional, previdência e mercado de trabalho

O pano de fundo demográfico é inequívoco. No mundo, a população com 60 anos ou mais dobrará até 2050 (OMS, 2024); no Brasil, a proporção de pessoas idosas quase dobrou entre 2000 e 2023 (de 8,7% para 15,6%) e alcançará 37,8% em 2070 (IBGE, 2023, 2024). Trata-se de uma transição rápida em termos históricos, que pressiona simultaneamente os sistemas de proteção social e a composição etária da força de trabalho. A OIT (2025) observa que, nas economias de alta renda, o aumento recente da participação na força de trabalho decorreu principalmente de trabalhadores mais velhos e mulheres, indicando que a extensão das vidas laborais já é realidade, e não cenário futuro.

No plano institucional brasileiro, a Emenda Constitucional nº 103/2019 estabeleceu idade mínima para aposentadoria e modificou o cálculo da renda mensal, que parte de 60% da média dos salários de contribuição, acrescidos de 2% por ano que exceder o tempo mínimo de contribuição. Na prática, a norma alonga as trajetórias contributivas e torna a permanência no mercado formal condição para a integralidade do benefício, o que converte a empregabilidade madura em questão previdenciária, e não apenas organizacional. Some-se a isso o ODS 8 da Agenda 2030, que compromete os países signatários com o emprego pleno, produtivo e decente para todas as pessoas (Nações Unidas, 2015), e tem-se o arcabouço que justifica políticas ativas de inclusão etária no trabalho.

Para as organizações, a transição demográfica tem tradução direta em gestão de pessoas. Equipes multigeracionais tornam-se a norma, e não a exceção; o mercado consumidor

envelhece na mesma proporção da força de trabalho, valorizando quadros capazes de compreendê-lo; e a escassez de competências projetada para a década, com a necessidade de requalificar seis em cada dez trabalhadores até 2030 (WEF, 2025), torna irracional descartar profissionais experientes em nome da idade. A OIT (2025) acrescenta que, em um cenário de crescimento global modesto e mercados de trabalho pressionados, a mobilização plena dos contingentes disponíveis (mulheres, jovens e trabalhadores mais velhos) é condição para sustentar padrões de vida. A inclusão etária desloca-se, assim, do discurso da responsabilidade social para o núcleo da estratégia de talentos.

2.3 Ageísmo e os trabalhadores com mais de 50 anos

O ageísmo, considerado os estereótipos, o preconceito e a discriminação dirigidos às pessoas em razão da idade, é reconhecido pela OMS (2021) como um problema global: uma em cada duas pessoas no mundo mantém atitudes ageístas contra os mais velhos, com custos significativos para a saúde, a economia e a coesão social. No contexto do trabalho, a revisão de escopo de Harris et al. (2018) sistematiza evidências de que o ageísmo opera tanto de forma explícita quanto sutil, afetando o acesso a vagas, a oportunidades de treinamento e a promoções, e de que os estereótipos negativos como menor produtividade, resistência à mudança, dificuldade com tecnologia, carecem de sustentação empírica, mas seguem orientando decisões gerenciais.

As evidências experimentais são particularmente eloquentes. Lössbroek et al. (2021), em survey fatorial com 482 gestores de nove países europeus, demonstram que candidatos mais velhos têm probabilidade significativamente menor de contratação do que candidatos mais jovens igualmente qualificados, e que informações que desmentem os estereótipos etários não reduzem a discriminação, indicando que o viés opera de forma robusta e pouco sensível à evidência individual. Turek e Henkens (2020), por sua vez, mostram que os próprios requisitos das vagas funcionam como gatilhos do ageísmo: quando a vaga exige habilidades computacionais, a probabilidade de recrutamento de pessoas com mais de 50 anos cai substancialmente, efeito mediado por estereótipos sobre a competência tecnológica dos mais velhos.

Esse quadro compõe um círculo vicioso: os estereótipos reduzem o acesso dos trabalhadores maduros à formação (Midtsundstad, 2019), o que fragiliza sua atualização, sobretudo digital (van Laar et al., 2020), e realimenta os próprios estereótipos. Rompê-lo exige ação em duas frentes: do lado da oferta, o investimento contínuo do trabalhador em qualificação, redes e autogestão da carreira (Dutra, 2017; Römgens et al., 2020); do lado da demanda, práticas organizacionais de recrutamento, desenvolvimento e gestão da diversidade etária que neutralizem os vieses documentados pela literatura (Harris et al., 2018; Lössbroek et al., 2021). É nesse encontro entre fatores individuais e estruturais que se situa a presente pesquisa.

Uma camada adicional de complexidade envolve o gênero. A revisão de Harris et al. (2018) registra que o ageísmo no trabalho não incide de forma homogênea: mulheres maduras enfrentam a sobreposição entre o viés etário e o de gênero, sendo julgadas mais precocemente como "velhas demais" para determinadas posições e acumulando, ao longo da vida, trajetórias contributivas mais curtas e interrompidas pelo trabalho de cuidado. A OIT (2025) confirma a persistência global dos hiatos de participação e de acesso ao emprego entre homens e mulheres. Para a parcela feminina do público 50+, majoritária na amostra desta pesquisa, os fatores de empregabilidade operam, portanto, sob dupla restrição, o que amplia a relevância de políticas de inclusão sensíveis a ambas as dimensões.

2.4 Inteligência artificial, ética e trabalhadores maduros

A incorporação da IA aos processos de gestão de pessoas alterou a natureza das barreiras de acesso ao emprego. Ferramentas algorítmicas são hoje empregadas na redação de anúncios de vagas, na triagem de currículos, em testes on-line e na análise automatizada de entrevistas em vídeo, sob a promessa de ganhos de eficiência e de maior objetividade (Hunkenschroer & Luetge, 2022). A revisão sistemática de Köchling e Wehner (2020), contudo, evidencia que a decisão algorítmica em recrutamento e desenvolvimento pode produzir tratamento desigual e discriminação implícita: como os modelos aprendem a partir de dados históricos das próprias organizações, tendem a reproduzir os padrões de contratação e promoção do passado, inclusive os etários. O risco, nesse caso, é que a discriminação documentada nos experimentos com recrutadores humanos (Lössbroek et al., 2021; Turek & Henkens, 2020) migre para sistemas que a executam em escala, com menor visibilidade e menor possibilidade de contestação.

A literatura consolidou, para nomear esse fenômeno, os conceitos de ageísmo em IA e de ageísmo digital. Stypińska (2023) define o ageísmo em IA como o conjunto de práticas e ideologias no campo da inteligência artificial que excluem, discriminam ou negligenciam interesses e necessidades das populações mais velhas, manifestando-se em cinco planos interligados: vieses etários em algoritmos e bases de dados; estereótipos entre os atores que desenvolvem IA; invisibilidade da velhice nos discursos sobre tecnologia; efeitos discriminatórios do uso das ferramentas sobre diferentes grupos etários; e exclusão das pessoas idosas como usuárias. Chu et al. (2022), na mesma direção, argumentam que a idade permaneceu ausente do debate sobre vieses em IA, amplamente dedicado a raça, gênero e classe, e que a sub-representação de pessoas mais velhas nos conjuntos de dados de treinamento produz sistemas que funcionam pior justamente para elas, num ciclo de exclusão que os autores denominam ageísmo digital.

Do ponto de vista ético, Hunkenschroer e Luetge (2022) sistematizam as oportunidades e os riscos do recrutamento assistido por IA e apontam as condições para seu uso responsável: transparência sobre o emprego da ferramenta e sobre os critérios de decisão, auditabilidade dos modelos, supervisão humana significativa, proteção de dados pessoais e mecanismos de contestação por parte dos candidatos. Essas exigências dialogam com as estratégias antiageísmo recomendadas pela OMS (2021) e transferem parte da responsabilidade pela inclusão etária da esfera individual, o esforço do trabalhador em se atualizar, para a esfera organizacional, que desenha e opera os sistemas de seleção. Para os profissionais com mais de 50 anos, o desafio torna-se duplo: desenvolver o letramento em IA que as ocupações passarão a exigir (van Laar et al., 2020; WEF, 2025) e, ao mesmo tempo, disputar espaço em processos seletivos cuja lógica decisória lhes é, em larga medida, opaca.

3 Metodologia

Realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, de caráter descritivo e exploratório, na forma de levantamento (*survey*) transversal. O delineamento de levantamento é adequado quando se busca descrever numericamente tendências, atitudes e opiniões de uma população a partir de uma amostra de respondentes (Creswell & Creswell, 2018) no caso, caracterizar os fatores de empregabilidade percebidos por pessoas com mais de 50 anos.

A população-alvo foi definida como pessoas com mais de 50 anos, empregadas ou não no momento da participação. A amostragem foi não probabilística, por conveniência e com propagação em cadeia: o convite foi disponibilizado em diferentes redes sociais como *LinkedIn, Facebook, Instagram* e grupos de *WhatsApp*, com os participantes cientes do termo de consentimento livre e esclarecido e da garantia de anonimato. Obtiveram-se 144 respostas

válidas. Cabe registrar que no contexto da coleta o mercado de trabalho brasileiro possui uma taxa de desocupação de 5,6%, a menor da série histórica (IBGE, 2026). Essa conjuntura é considerada na discussão dos resultados.

O instrumento de coleta foi um questionário eletrônico estruturado, adaptado de instrumento previamente aplicado sobre dificuldades de recolocação profissional e ampliado para contemplar as questões específicas desta pesquisa. A versão final reuniu 13 perguntas fechadas de múltipla escolha para faixa etária, gênero, situação de emprego formal, tempo sem emprego formal (quando aplicável), meios utilizados para procurar emprego (com possibilidade de múltipla marcação), tempo de permanência no último emprego, escolaridade, domínio de outro idioma e respectivo nível, e 2 perguntas abertas, sobre a percepção da própria capacidade de liderança e sobre as práticas consideradas importantes para a reinserção desse público no mercado de trabalho.

Os dados das questões fechadas foram tratados por estatística descritiva, distribuições de frequência absoluta e relativa complementadas, quando pertinente, por medidas de tendência central (média estimada pelos pontos médios das classes e classe mediana), conforme recomendado para variáveis categóricas ordinais. As questões de múltipla marcação foram decompostas por alternativa, calculando-se a frequência de cada meio sobre o total de respondentes que registraram resposta válida. As respostas às questões abertas foram submetidas a categorização temática: leitura integral, identificação de núcleos de sentido recorrentes e agrupamento em categorias, apresentadas de forma sintética na análise, procedimento preferível à transcrição extensiva de falas em estudos de natureza predominantemente quantitativa (Creswell & Creswell, 2018).

Duas decisões de tratamento merecem justificativa. Primeiro, como as variáveis quantitativas foram coletadas em classes (faixas etárias e de tempo), as medidas de tendência central são reportadas como classe modal e classe mediana, identificada pela posição acumulada da observação central e, quando informativa, como média estimada pelos pontos médios das classes, com registro explícito das premissas adotadas para as classes abertas. Segundo, a questão sobre meios de busca de emprego, originalmente tabulada como combinações de alternativas, foi decomposta por alternativa individual, procedimento que torna os resultados legíveis e comparáveis; identificaram-se 125 registros válidos para essa questão, base sobre a qual os percentuais são calculados. Divergências pontuais da tabulação original como a diferença de uma observação entre a posse de idioma (n = 100) e o nível declarado (n = 101) foram preservadas e sinalizadas nas notas das tabelas, em favor da transparência.

Quanto aos aspectos éticos, a participação foi voluntária, precedida de termo de consentimento, sem coleta de dados sensíveis ou identificáveis e sem qualquer compensação financeira; os dados foram analisados exclusivamente de forma agregada.

4 Análise dos Resultados e Discussões

4.1 Perfil dos participantes

A Tabela 1 reúne o perfil etário e de gênero dos 144 respondentes. A faixa de 50 a 55 anos concentra 62,5% da amostra e constitui, simultaneamente, a classe modal e a classe mediana da distribuição etária; a idade média, estimada pelos pontos médios das classes, é de aproximadamente 55,8 anos. A concentração na primeira faixa sugere que a preocupação com a empregabilidade se manifesta já na entrada da maturidade profissional, antes portanto, da idade de aposentadoria, mas é digna de nota a participação de 23 pessoas com mais de 60 anos,

possivelmente já aposentadas, cujo interesse pelo tema reforça o desejo de permanência produtiva característico da extensão das vidas laborais (OIT, 2025).

Tabela 1. Perfil dos participantes: faixa etária e gênero (n = 144)

Variável	Quantidade (n)	Percentual (%)
Faixa etária — entre 50 e 55 anos	90	62,50
Faixa etária — entre 56 e 60 anos	31	21,53
Faixa etária — entre 61 e 70 anos	22	15,28
Faixa etária — mais de 70 anos	1	0,69
Gênero — feminino	100	69,44
Gênero — masculino	44	30,56
Total	144	100,00

Nota. Classe modal e mediana da idade: 50 a 55 anos; idade média estimada pelos pontos médios das classes: 55,8 anos.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O recorte de gênero é expressivo: 69,4% dos respondentes são mulheres. Essa sobrerrepresentação é coerente com a literatura e com os dados institucionais que apontam maior vulnerabilidade ocupacional feminina, a OIT (2025) registra hiatos persistentes de participação e de acesso ao emprego entre homens e mulheres, e o período da coleta (2021) coincidiu com a saída massiva de mulheres do mercado de trabalho durante a pandemia. Para as mulheres com mais de 50 anos, o ageísmo soma-se ao viés de gênero, configurando dupla barreira de acesso, interseção documentada na revisão de Harris et al. (2018). A busca ativa por informação e participação em pesquisas sobre empregabilidade, como a presente, pode ser lida como expressão do protagonismo de carreira exigido desse público (Dutra, 2017).

A idade média estimada de 55,8 anos merece leitura à luz do novo desenho previdenciário. Sob as regras da Emenda Constitucional nº 103/2019, a maior parte dos respondentes ainda está a anos, por vezes mais de uma década, da elegibilidade à aposentadoria integral, o que significa que sua permanência no mercado formal não é opção, mas necessidade contributiva. O grupo pesquisado encontra-se, portanto, no epicentro da tensão contemporânea entre a extensão compulsória das vidas laborais e um mercado de trabalho que, como demonstra a literatura, resiste a contratar e reter trabalhadores maduros (Harris et al., 2018; Lössbroek et al., 2021). É essa tensão que confere relevância prática à identificação dos fatores de empregabilidade deste público.

4.2 Situação ocupacional e trajetórias

A Tabela 2 consolida a situação ocupacional e, para os que estavam fora do mercado formal, o tempo de desemprego. A amostra divide-se praticamente ao meio: 50,7% possuíam emprego formal e 49,3% não. Entre os 71 respondentes sem emprego formal, chama atenção a distribuição bimodal do tempo de afastamento: 25,4% estavam sem emprego há menos de um ano, mas 40,8% há mais de seis anos, e a classe mediana situa-se na faixa de 4 a 6 anos, evidenciando que, para metade desse grupo, o afastamento do mercado formal já se tornara de longa duração. O desemprego de longa duração é precisamente o padrão previsto pela literatura do ageísmo: uma vez desligados, os trabalhadores mais velhos enfrentam probabilidade significativamente menor de recontratação, mesmo quando igualmente qualificados (Lössbroek et al., 2021), o que transforma episódios de desligamento em exclusões prolongadas.

A leitura conjunta das duas pontas da distribuição sugere dois subgrupos com necessidades distintas de política e de gestão. O primeiro, dos desligamentos recentes (menos de um ano), ainda preserva redes ativas, repertório atualizado e maior probabilidade de recolocação, para ele, ações rápidas de recolocação e indicação tendem a ser eficazes. O

segundo, do desemprego de longa duração (mais de seis anos), acumula os efeitos corrosivos do afastamento: perda de vínculos profissionais, defasagem tecnológica percebida e desalento, para ele, a reinserção exige requalificação estruturada e pontes institucionais com empregadores, não apenas esforço individual. A ausência dessa diferenciação nas políticas de emprego tende a subatender justamente o grupo mais vulnerável.

Tabela 2. Situação ocupacional e tempo sem emprego formal

Situação / tempo sem emprego formal	n	%	Base
Com emprego formal	73	50,7	144 (total)
Sem emprego formal	71	49,3	144 (total)
Sem emprego há menos de 1 ano	18	25,4	71 (sem emprego)
Sem emprego entre 1 e 3 anos	15	21,1	71 (sem emprego)
Sem emprego entre 4 e 6 anos	9	12,7	71 (sem emprego)
Sem emprego há mais de 6 anos	29	40,8	71 (sem emprego)

Nota. Classe mediana do tempo sem emprego formal: 4 a 6 anos.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O fato de metade da amostra manter-se formalmente empregada mesmo após os 50 anos, por outro lado, matiza a leitura puramente pessimista: são pessoas que preservaram sua empregabilidade, combinação de capital humano, redes e adaptabilidade (Römgens et al., 2020), em um mercado que lhes é estatisticamente adverso. A Tabela 3 acrescenta a esse quadro o tempo de permanência no último emprego: 44,4% permaneceram (ou permanecem) por mais de dez anos no último vínculo, a classe mediana situa-se na faixa de 6 a 10 anos e o tempo médio estimado supera 7,8 anos, vínculos longos, portanto.

Tabela 3. Tempo de permanência no último emprego (n = 144)

Tempo no último emprego	n	%
Menos de 1 ano	8	5,6
Entre 1 e 5 anos	46	31,9
Entre 6 e 10 anos	26	18,1
Mais de 10 anos	64	44,4
Total	144	100,0

Nota. Classe mediana: 6 a 10 anos; tempo médio estimado pelos pontos médios das classes: aproximadamente 7,8 anos (piso de 12 anos adotado para a classe aberta superior).

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A permanência longa no último vínculo é ambivalente. Para quem segue empregado, indica estabilidade e acúmulo de conhecimento organizacional; para quem foi desligado após décadas na mesma empresa, pode significar repertório de busca de emprego desatualizado e redes profissionais concentradas, fragilidades justamente nas dimensões de autogestão de carreira e capital social da empregabilidade (Römgens et al., 2020). Daí a pertinência da perspectiva do protagonismo: a pessoa que se mantém dirigente da própria carreira, com objetivos ancorados em seus valores e atualização contínua, depende menos dos movimentos das organizações e transita melhor entre vínculos (Dutra, 2017).

4.3 Estratégias de busca de emprego

A questão sobre os meios de procura de emprego admitia múltipla marcação. Na tabulação original, as respostas foram registradas como combinações, o que gerou dezenas de linhas de difícil leitura; para esta análise, as combinações foram decompostas por alternativa, calculando-se a frequência de cada meio sobre os 125 registros válidos tabulados para a questão. A Tabela 4 apresenta o resultado.

Tabela 4. Meios utilizados para procurar emprego — respostas múltipla marcação decompostas por alternativa

Meio utilizado para procurar emprego	Menções	% dos respondentes (n = 125)
Contato com pessoas com quem já trabalhou	88	70,4
LinkedIn	73	58,4
Site da empresa (trabalhe conosco)	60	48,0
Contato com parentes e amigos	49	39,2
Grupos de WhatsApp	42	33,6
Pessoalmente	37	29,6
Facebook	13	10,4
Instagram	0	0,0

Nota. Percentuais calculados sobre os 125 registros válidos tabulados para a questão; cada respondente podia assinalar mais de um meio.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O padrão é inequívoco: as redes de relacionamento profissional dominam as estratégias de busca. O contato com pessoas com quem já se trabalhou é o meio mais utilizado (70,4%), seguido do *LinkedIn* (58,4%), plataforma cuja lógica é, precisamente, a do relacionamento profissional. Somando-se o contato com parentes e amigos (39,2%), tem-se que o capital social constitui o principal ativo de busca desse público, em plena consonância com a dimensão de redes da empregabilidade (Römgens et al., 2020). Trata-se de resultado coerente com a trajetória do grupo: décadas de vida profissional produzem redes extensas, e são elas que mitigam, ao menos parcialmente, as barreiras de acesso formais, nas quais os currículos de candidatos mais velhos tendem a ser preteridos (Lössbroek et al., 2021). A presença relevante dos canais digitais (*LinkedIn, WhatsApp*), por outro lado, contraria o estereótipo da inabilidade tecnológica dos mais velhos (Turek & Henkens, 2020), ainda que o resultado deva ser lido com a ressalva de que a amostra, recrutada em redes sociais, é digitalmente ativa por construção.

A hierarquia dos canais traz, ainda, implicações práticas para os dois lados do mercado. Para os trabalhadores, confirma que o investimento em relacionamentos, a manutenção ativa de contatos com ex-colegas, ex-gestores e pares de profissão, rende mais do que a aplicação impessoal em portais de vagas, usada por menos da metade dos respondentes (48,0%). Para as organizações e recrutadores, indica onde esse talento está e como alcançá-lo: programas de indicação, comunidades profissionais e o *LinkedIn* são os pontos de contato efetivos com candidatos maduros, ao passo que redes de apelo mais jovem, como o *Instagram*, não mencionado por nenhum respondente, são canais inócuos para esse público. O desenho dos processos seletivos, quando cego a essas diferenças, restringe involuntariamente o acesso dos candidatos 50+ às vagas.

Há, ainda, uma leitura desses achados à luz da mediação algorítmica. A preferência por canais relacionais pode ser compreendida não apenas como preferência cultural, mas como estratégia, deliberada ou intuitiva, de contornar as triagens automatizadas que hoje filtram grande parte das candidaturas enviadas por portais e sistemas de recrutamento. A indicação de um ex-colega insere o candidato no processo por uma via humana, reduzindo a exposição a modelos que, treinados em históricos de contratação, tendem a reproduzir padrões etários do passado (Köchling & Wehner, 2020; Stypińska, 2023). Se essa interpretação se confirmar em estudos futuros, a rede de contatos cumpriria, para o público maduro, uma função adicional à tradicionalmente descrita pela literatura de empregabilidade (Römgens et al., 2020): a de contrapeso à opacidade algorítmica dos processos seletivos.

4.4 Qualificação: escolaridade e idiomas

A Tabela 5 apresenta a escolaridade dos participantes. O grupo é altamente qualificado: 88,2% possuem ao menos ensino superior completo e mais da metade (66,7%), possui pós-graduação completa ou titulação superior (especialização, mestrado ou doutorado concluídos). A classe mediana da distribuição é a pós-graduação/especialização completa. Esse perfil supera em muito a média da população ocupada brasileira e ajuda a delimitar o alcance dos resultados: trata-se da empregabilidade de trabalhadores maduros qualificados, e nem mesmo a alta qualificação os isenta das barreiras etárias, como se verá na subseção 4.6.

Tabela 5. Nível de escolaridade dos participantes (n = 144)

Nível de escolaridade	n	%
Ensino fundamental incompleto	1	0,7
Ensino médio incompleto	2	1,4
Ensino médio completo	8	5,6
Ensino superior incompleto	6	4,2
Ensino superior completo	29	20,1
Pós-graduação/especialização incompleta	8	5,6
Pós-graduação/especialização completa	76	52,8
Mestrado incompleto	4	2,8
Mestrado completo	7	4,9
Doutorado completo	3	2,1
Total	144	100,0

Nota. Classe mediana: pós-graduação/especialização completa; 88,2% possuem ao menos ensino superior completo.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A Tabela 6 consolida as três questões sobre idiomas, posse de outro idioma, línguas dominadas e nível de proficiência, antes apresentadas separadamente. Mais de dois terços dos respondentes (69,4%) dominam ao menos um idioma além do português. Entre esses, o inglês é quase universal (92,0%), seguido do espanhol (37,0%) e, com menções minoritárias, francês, alemão, italiano e japonês. Quanto ao nível, a distribuição concentra-se nos estratos superiores: 53,5% declaram nível avançado ou fluente, e a classe mediana é o nível avançado.

Tabela 6. Domínio de idiomas: posse, línguas citadas e nível de proficiência

Dimensão	n	%	Base
Possui outro idioma — sim	100	69,4	144
Possui outro idioma — não	44	30,6	144
Idioma citado — inglês	92	92,0	100
Idioma citado — espanhol	37	37,0	100
Idioma citado — francês	7	7,0	100
Idioma citado — alemão	6	6,0	100
Idioma citado — italiano	4	4,0	100
Idioma citado — japonês	1	1,0	100
Nível — fluente	22	21,8	101
Nível — avançado	32	31,7	101
Nível — intermediário	36	35,6	101
Nível — básico	11	10,9	101

Nota. *A questão sobre o nível registrou 101 respostas, uma a mais do que as 100 afirmativas sobre a posse de idioma, divergência preservada da tabulação original. As línguas citadas admitem múltipla menção. Classe mediana do nível: avançado.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Lidas em conjunto, as Tabelas 5 e 6 desenham um público com elevado capital humano, dimensão nuclear da empregabilidade (Römgens et al., 2020). O domínio do inglês por parcela expressiva do grupo é ativo relevante em um mercado globalizado, e a proficiência em idiomas de menor difusão sinaliza trajetórias de exposição internacional. O contraste entre essa qualificação e as dificuldades de recolocação relatadas adiante é, talvez, o achado mais revelador do estudo: quando pessoas com pós-graduação, inglês avançado e décadas de experiência atribuem majoritariamente à idade a barreira de reinserção, o problema dificilmente reside na oferta de competências, e a explicação desloca-se para o ageísmo da demanda, tal como demonstram os experimentos de contratação (Lössbroek et al., 2021; Turek & Henkens, 2020).

Cabe ainda uma observação sobre o papel dos idiomas na empregabilidade madura. Além do valor instrumental, comunicação em ambientes corporativos internacionalizados, o domínio de língua estrangeira funciona como sinalizador de capacidade de aprendizagem contínua: quem aprendeu e mantém um segundo idioma demonstra, na prática, a disposição de atualização que os estereótipos etários negam aos mais velhos. Nesse sentido, explicitar proficiências no currículo e nos perfis profissionais é uma forma de contra-sinalização diante do viés documentado nos processos seletivos (Lössbroek et al., 2021). O mesmo raciocínio vale para as competências digitais: certificações e experiências recentes com tecnologia atacam frontalmente o gatilho de discriminação identificado por Turek e Henkens (2020), ainda que a literatura advirta que a informação individual nem sempre é suficiente para neutralizar o estereótipo.

Esse raciocínio se estende, hoje, a uma nova fronteira de qualificação: o letramento em inteligência artificial. Se, para a geração pesquisada, o inglês foi o diferencial competitivo construído ao longo da carreira, as competências em IA e análise de dados ocupam agora a posição de habilidades cuja importância mais crescerá até 2030 (WEF, 2025). A analogia é útil e tem implicação prática: assim como o domínio de idiomas sinaliza capacidade de aprendizagem contínua, a familiaridade demonstrável com ferramentas de IA tende a operar como contra-sinalização diante do estereótipo da defasagem tecnológica, o mesmo gatilho de discriminação identificado por Turek e Henkens (2020). O acesso a essa qualificação, porém, não é equitativo: a literatura registra que os trabalhadores maduros participam menos de ações formativas (Midtsundstad, 2019) e que sua sub-representação nos próprios sistemas de IA aprofunda a exclusão (Chu et al., 2022), o que desloca a questão do esforço individual para a oferta organizacional de formação.

4.5 Liderança e percepções sobre a reinserção

Questionados sobre a própria capacidade de liderança, 82,6% dos respondentes afirmaram possuí-la, 11,1% não souberam responder e 6,3% responderam negativamente (Tabela 7). As justificativas apresentadas nas respostas abertas, submetidas a categorização temática, organizaram-se em três núcleos: a experiência prévia no exercício formal de liderança, incluindo a condução de equipes nacionais e internacionais e a formação de profissionais que hoje ocupam posições de liderança; os atributos pessoais associados à liderança, como capacidade de inspirar, agregar, dialogar democraticamente e manter foco em resultados; e o reconhecimento social do papel de liderança, expresso na indicação recorrente para funções de porta-voz, organização e representação em ambientes profissionais, acadêmicos e comunitários.

Tabela 7. Percepção dos participantes sobre a própria capacidade de liderança (n = 144)

Percepção sobre a própria capacidade de liderança	n	%
Possui capacidade de liderança	119	82,6
Não sabe responder	16	11,1

Não possui	9	6,3
Total	144	100,0

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Quanto às práticas consideradas importantes para a reinserção do público 50+ no mercado, a categorização temática das respostas abertas identificou quatro eixos recorrentes. O primeiro é a atualização permanente, com ênfase no acompanhamento da evolução tecnológica e no investimento em qualificação técnica e em idiomas, em sintonia direta com a centralidade das competências digitais na empregabilidade contemporânea (van Laar et al., 2020; WEF, 2025). O segundo é a ampliação da exposição e das redes: aumentar a interatividade com pessoas e ambientes do mercado, cultivar relacionamentos de forma contínua e não apenas nos momentos de necessidade. O terceiro é a oferta estruturada de capacitação: programas específicos para profissionais com mais de 50 anos, gratuitos, nas modalidades presencial e *on-line*, inclusive mediante parcerias entre governo e setor privado. O quarto é o protagonismo e a atitude individual: buscar oportunidades no que se faz melhor, especializar-se, não hesitar em pedir oportunidade e sustentar a confiança na própria capacidade de aprender, disposições que remetem à autogestão da carreira (Dutra, 2017; Römgens et al., 2020).

Dois aspectos dessa síntese merecem destaque analítico. Primeiro, os respondentes localizam as soluções tanto no indivíduo (atualização, redes, atitude) quanto nas instituições (programas, parcerias público-privadas), leitura madura e alinhada à literatura, que aponta a necessidade de ação simultânea sobre a oferta e a demanda de trabalho (Harris et al., 2018). Segundo, a ênfase na tecnologia como conteúdo prioritário de atualização indica que os próprios trabalhadores maduros reconhecem o peso do estereótipo da defasagem digital, e procuram desativá-lo pela via da qualificação, exatamente o gatilho de discriminação identificado por Turek e Henkens (2020).

O contraste entre a autopercepção de liderança, mais de quatro quintos do grupo, e as barreiras de reinserção documentadas na subseção seguinte configura um caso claro de subutilização de capital humano. Trata-se de um contingente que acumulou décadas de experiência de condução de equipes, formação de sucessores e representação institucional, competências caras de desenvolver e das quais as organizações declaram sentir falta, mas que permanece à margem dos processos seletivos por força do filtro etário (Harris et al., 2018; Lössbroek et al., 2021). Para as organizações, o aproveitamento desse repertório não se limita à contratação direta: mentoria reversa, conselhos consultivos, posições de transição e programas de retorno (*returnships*) são formatos que capturam a experiência madura mesmo em estruturas enxutas.

4.6 Barreiras percebidas à reinserção

A Tabela 8 apresenta a percepção dos participantes sobre a principal dificuldade de reinserção no mercado de trabalho para as pessoas com mais de 50 anos. O resultado é contundente: 64,6% apontam a idade como o principal obstáculo, quase o quádruplo da segunda dificuldade mais citada, a falta de conhecimento ou o conhecimento básico em tecnologia (20,1%), seguida da falta de qualificação (8,3%), da falta de uma língua estrangeira (5,6%) e da falta de experiência (1,4%).

Tabela 8. Percepção sobre a principal dificuldade de reinserção no mercado de trabalho para pessoas com mais de 50 anos (n = 144)

Principal dificuldade percebida	**n**	**%**
Motivos de idade	93	64,6
Falta de conhecimento ou conhecimento básico em tecnologia	29	20,1

Falta de qualificação	12	8,3
Falta de uma língua estrangeira	8	5,6
Falta de experiência	2	1,4
Total	144	100,0

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O dado dialoga diretamente com a literatura do ageísmo. A percepção majoritária de que a idade, e não a falta de competências, é o principal entrave converge com as evidências experimentais de que candidatos mais velhos são preteridos mesmo quando igualmente qualificados (Lössbroek et al., 2021) e de que os estereótipos etários operam de forma robusta e pouco sensível a informações que os desmintam. É significativo que mesmo os respondentes empregados compartilhem dessa percepção: o ageísmo é reconhecido como barreira estrutural do mercado, e não como circunstância individual. A segunda dificuldade mais citada, a tecnologia, espelha o gatilho identificado por Turek e Henkens (2020), em que requisitos de habilidades computacionais reduzem drasticamente o recrutamento de candidatos 50+, e reforça a urgência da inclusão digital dessa população (van Laar et al., 2020).

A combinação entre a primeira e a segunda barreiras merece atenção específica, pois é nela que idade e tecnologia se encontram. Quando a triagem de candidaturas passa a ser mediada por sistemas algorítmicos treinados em dados históricos, o viés etário deixa de depender exclusivamente do julgamento de um recrutador e pode ser incorporado à própria arquitetura do processo seletivo, operando em escala e com baixa visibilidade (Köchling & Wehner, 2020; Stypińska, 2023). Para os candidatos, o efeito prático é uma barreira difícil de nomear: a rejeição chega sem justificativa e sem via de contestação, o que pode alimentar a percepção difusa de que "a idade pesa", sem que se possa identificar onde exatamente ela pesou. Esse é precisamente o terreno em que a literatura sobre ética em IA recomenda transparência, auditoria e supervisão humana como salvaguardas (Hunkenschroer & Luetge, 2022), e em que o ageísmo digital descrito por Chu et al. (2022) encontra sua expressão mais concreta no mercado de trabalho.

O quadro, contudo, não é imutável. A OMS (2021) documenta que intervenções de política, educacionais e de contato intergeracional reduzem atitudes ageístas; no plano organizacional, equipes etariamente diversas atendem melhor a um mercado consumidor que envelhece junto com a força de trabalho, deslocando a inclusão etária do campo da responsabilidade social para o da estratégia de negócio. Em um país que terá 37,8% de pessoas idosas em 2070 (IBGE, 2024) e que precisará de seis em cada dez trabalhadores requalificados até 2030 (WEF, 2025), desperdiçar o capital humano acumulado pelos profissionais maduros é economicamente contraproducente, e as organizações que estruturarem recrutamento, desenvolvimento e gestão sensíveis à idade tenderão a capturar esse valor antes das demais (Harris et al., 2018).

Cabe registrar, por fim, que o combate ao ageísmo dispõe de evidências de eficácia. O relatório global da OMS (2021) identifica três estratégias com resultados documentados: políticas e legislação antidiscriminatórias, intervenções educacionais que desfazem estereótipos com informação acurada sobre o envelhecimento e o desempenho dos trabalhadores maduros, e o contato intergeracional estruturado, que reduz o preconceito pela convivência. Transpostas ao ambiente organizacional, essas estratégias sugerem uma agenda concreta: auditoria etária dos processos seletivos e dos algoritmos de triagem, metas de diversidade geracional, treinamento de recrutadores sobre vieses de idade e desenho intencional de equipes multigeracionais, medidas de baixo custo relativo diante do valor do capital humano em jogo.

5 Considerações Finais

Retomando o problema de pesquisa (quais fatores condicionam a empregabilidade das pessoas com mais de 50 anos, que entraves a limitam e que ações a impulsionam), os resultados permitem uma resposta em três camadas. Quanto ao perfil (objetivo específico a), a amostra revelou um público majoritariamente feminino, altamente escolarizado, com ensino superior completo ou mais e mediana na pós-graduação completa, com domínio expressivo de idiomas e vínculos empregatícios longos, dividido quase ao meio entre quem preserva o emprego formal e quem está fora dele, neste caso com desemprego mediano de 4 a 6 anos, de longa duração.

Quanto aos entraves (objetivo específico b), o achado central é inequívoco: quase dois terços dos participantes apontam a idade como a principal barreira de reinserção, à frente de qualquer lacuna de competências, percepção que converge com as evidências internacionais de discriminação etária em processos de contratação e com o diagnóstico global da OMS sobre a prevalência do ageísmo. O contraste entre a alta qualificação do grupo e a barreira percebida desloca o problema da oferta de competências para os vieses da demanda: não se trata, majoritariamente, de trabalhadores desatualizados, mas de um mercado que os lê pela lente do estereótipo. A defasagem tecnológica, segunda dificuldade mais citada, opera como agravante, e como gatilho documentado de discriminação.

Quanto às ações que impulsionam a empregabilidade (objetivo específico c), os resultados apontam a combinação de qualificação contínua, com prioridade para as competências digitais e os idiomas, cultivo permanente de redes profissionais, que constituem o principal canal efetivo de acesso a oportunidades para esse público, e protagonismo na gestão da própria carreira, ao lado de ações institucionais: programas de capacitação específicos para o público 50+, gratuitos e acessíveis, parcerias entre governo e setor privado e práticas organizacionais de recrutamento e desenvolvimento sensíveis à diversidade etária. Responde-se, assim, integralmente ao objetivo proposto.

O estudo contribui teoricamente ao articular a literatura internacional recente sobre empregabilidade e ageísmo a evidências brasileiras de um público qualificado, configuração pouco explorada, e praticamente ao oferecer um diagnóstico útil a trabalhadores maduros, gestores de pessoas e formuladores de políticas, em um país cuja transição demográfica tornará a inclusão etária incontornável. Registram-se as limitações: a amostragem por conveniência via redes sociais tende a sobrerrepresentar pessoas escolarizadas e digitalmente ativas, impedindo generalizações; o corte transversal não permite inferências causais; e a coleta, realizada em 2021, situa-se em conjuntura de mercado substancialmente mais adversa que a atual, o que sugere cautela na comparação de magnitudes, embora as barreiras etárias documentadas pela literatura independam do ciclo econômico. Para pesquisas futuras, sugere-se replicar o levantamento na conjuntura pós-recuperação do mercado de trabalho, ampliar a amostra para estratos de menor escolaridade, investigar o momento em que profissionais maduros transitam do mercado formal para a informalidade ou o empreendedorismo e avaliar o efeito de intervenções organizacionais de inclusão etária sobre contratação e permanência.

Um ponto adicional deve ser considerado nas agendas de pesquisa e de gestão: a mediação crescente do trabalho e da seleção por inteligência artificial. A pesquisa não teve enfoque sobre as ferramentas de IA generativa, de modo que seus resultados não captam esse fenômeno diretamente; ainda assim, ele reconfigura os dois polos aqui analisados. Do lado das ações que impulsionam a empregabilidade, o letramento em IA soma-se e, em alguma medida se sobrepõe, às competências digitais e aos idiomas como fronteira de qualificação. Do lado dos entraves, a automação da triagem cria o risco de que o viés etário seja incorporado aos próprios sistemas de seleção, tornando-o mais escalável e menos contestável. A resposta a esse

risco é ética e organizacional, não apenas técnica: transparência sobre o uso de algoritmos, auditoria dos critérios, supervisão humana significativa e canais de contestação. Investigar empiricamente como os profissionais com mais de 50 anos percebem, adotam e são avaliados por essas ferramentas constitui, assim, desdobramento natural e urgente desta agenda.

Por fim, para a prática da gestão de pessoas, os resultados autorizam uma síntese acionável. Às organizações, recomenda-se: revisar processos seletivos e critérios de triagem à luz dos vieses etários documentados; estruturar canais de recrutamento compatíveis com o comportamento de busca do público maduro, indicação, comunidades profissionais e *LinkedIn*; garantir acesso equitativo dos trabalhadores 50+ aos programas de formação, sobretudo digitais; e desenhar intencionalmente equipes multigeracionais, com mecanismos de transmissão de conhecimento que aproveitem o capital de liderança acumulado. Aos formuladores de políticas públicas, indicam-se programas de requalificação específicos para desempregados maduros de longa duração e o fomento de parcerias público-privadas de recolocação. Aos próprios profissionais, os dados reiteram que qualificação contínua, redes ativas e protagonismo de carreira permanecem os fatores de empregabilidade sob seu controle, necessários, ainda que não suficientes diante das barreiras estruturais aqui evidenciadas.

Referências

Chu, C. H., Nyrup, R., Leslie, K., Shi, J., Bianchi, A., Lyn, A., McNicholl, M., Khan, S., Rahimi, S., & Grenier, A. (2022). Digital ageism: Challenges and opportunities in artificial intelligence for older adults. *The Gerontologist, 62*(7), 947–955. https://doi.org/10.1093/geront/gnab167

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.

Dutra, J. S. (2017). *Gestão de carreiras: A pessoa, a organização e as oportunidades* (2ª ed.). Atlas.

Emenda Constitucional n. 103, de 12 de novembro de 2019. (2019). Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Diário Oficial da União.

Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist, 58*(2), e1–e14. https://doi.org/10.1093/geront/gnw194

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics, 178*(4), 977–1007. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Primeiro trimestre de 2021*. IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Censo Demográfico 2022: População por idade e sexo*. IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Projeções da população: Brasil e unidades da Federação — Revisão 2024*. IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2026). *PNAD Contínua: Em 2025, taxa anual de desocupação foi de 5,6%, enquanto taxa de subutilização foi 14,5%*. Agência IBGE Notícias. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br

Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research, 13*(3), 795–848. https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w

Lössbroek, J., Lancee, B., van der Lippe, T., & Schippers, J. (2021). Age discrimination in hiring decisions: A factorial survey among managers in nine European countries. *European Sociological Review, 37*(1), 49–66. https://doi.org/10.1093/esr/jcaa030

Midtsundstad, T. (2019). A review of the research literature on adult learning and employability. *European Journal of Education, 54*(1), 13–29. https://doi.org/10.1111/ejed.12321

Nações Unidas. (2015). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. ONU.

Organização Internacional do Trabalho. (2025). *World employment and social outlook: Trends 2025*. ILO.

Organização Mundial da Saúde. (2021). *Global report on ageism*. WHO.

Organização Mundial da Saúde. (2024). *Ageing and health* [Fact sheet]. WHO. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health

Römgens, I., Scoupe, R., & Beausaert, S. (2020). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education, 45*(12), 2588–2603. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1623770

Stypińska, J. (2023). AI ageism: A critical roadmap for studying age discrimination and exclusion in digitalized societies. *AI & Society, 38*(2), 665–677. https://doi.org/10.1007/s00146-022-01553-5

Turek, K., & Henkens, K. (2020). How skill requirements affect the likelihood of recruitment of older workers in Poland: The indirect role of age stereotypes. *Work, Employment and Society, 34*(4), 550–570. https://doi.org/10.1177/0950017019847943

van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *SAGE Open, 10*(1), 1–14. https://doi.org/10.1177/2158244019900176

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. WEF.