

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

REIDENE DE OLIVEIRA SILVA
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

“UM(A) SENHOR(A) ESTAGIÁRIO(A)”: BOAS PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+ NAS EMPRESAS

RESUMO

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

Palavras-chave: Envelhecimento Populacional; Profissionais 50+; Inclusão Etária; Longevidade no Trabalho; Modelo Prático.

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

A transformação demográfica e o envelhecimento populacional emergiram como desafios estratégicos para o Estado e as organizações. Isso levou empresários, gestores, profissionais de recursos humanos e consultores a se organizarem para adotar boas práticas que possibilitem a inclusão de profissionais, com destaque para os de mais de 50 anos, no mercado de trabalho (Fabisiak & Prokurat, 2012; World Health Organization [WHO], 2021).

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

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

As empresas já perceberam a importância de gerenciar a idade para aprimorar resultados organizacionais, impactar os negócios e gerar vantagens competitivas. Logo, surge uma questão: O que virá em seguida? Ignorar esses aspectos é improvável. Há que dar prioridade à inclusão de profissionais 50+. Este imperativo vai além das questões de diversidade e inclusão, pois negligenciar essa agenda pode impactar a sobrevivência das empresas em um contexto de envelhecimento populacional (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

Diante desta realidade, este manuscrito técnico propõe um guia estruturado para apoiar

empresários, gestores, profissionais de recursos humanos e consultores na adoção de boas práticas para a inclusão de profissionais 50+ nas empresas, fornecendo um modelo integrado que abrange desde os fatores impulsionadores da mudança até seus desafios, implicações e benefícios organizacionais.

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

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

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

Partindo destas questões norteadoras, e a partir de uma pesquisa bibliográfica que identificou as principais perspectivas sobre o assunto, integrada com observações de casos práticos, desenvolveu-se um modelo e um guia sintético para a inclusão de profissionais 50+ nas empresas. Esses elementos permitem que empresários, gestores, profissionais de recursos humanos e consultores identifiquem e gerenciem as mudanças, desafios, implicações e benefícios inerentes ao planejamento da adoção de boas práticas para a inclusão de profissionais 50+. Os estudos que fundamentaram este manuscrito estão apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Estudos de base para o manuscrito

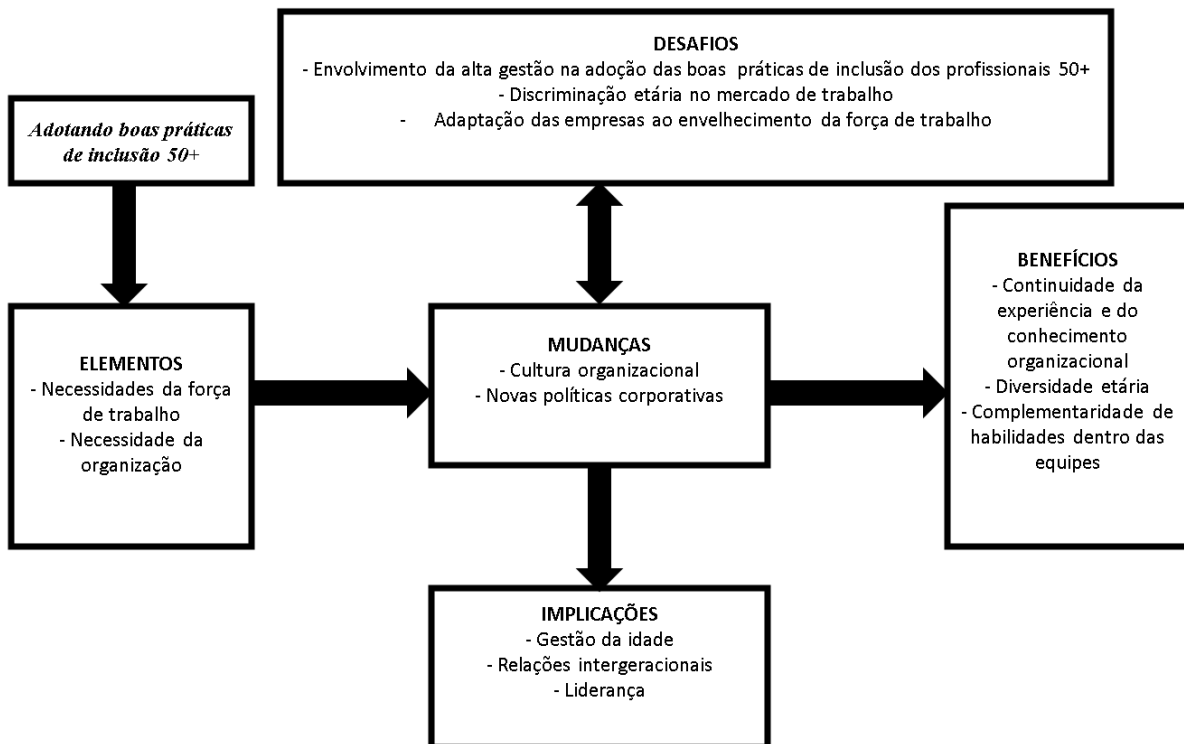
Dimensão	Contribuições
<p>Elementos impulsionadores</p> <p>Definição no modelo: Fatores que pressionam as organizações a adotar práticas inclusivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O envelhecimento populacional exige novas políticas de inclusão e retenção de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (Gaigbe-Togbe et al., 2022; OECD, 2023; WHO, 2005, 2021) - A transição demográfica gera a necessidade de prolongamento da vida profissional e de estratégias para manter profissionais 50+ produtivos (OECD, 2023) - Profissionais 50+ continuam buscando recolocação e representam uma força de trabalho qualificada e disponível, mas pouco aproveitada (EY & Maturi, 2023)
<p>Mudanças</p> <p>Definição no modelo: Transformações estruturais, culturais e operacionais dentro das organizações para viabilizar a inclusão etária</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de recursos humanos voltadas à saúde e bem-estar aumentam a capacidade de trabalho de trabalhadores mais velhos, favorecendo sua permanência e engajamento (Pak et al., 2021; Sousa et al., 2019) - A gestão de idade (<i>age management</i>) envolve práticas organizacionais para adaptar políticas de recursos humanos, reconfigurar carreiras e promover capacitação contínua de trabalhadores mais velhos (Blomé et al., 2020; Henkens, 2022; Urbancová & Vrabcová, 2020) - Treinamentos para reduzir vieses inconscientes na contratação podem promover maior equidade nas decisões de recrutamento (Fasbender & Wang, 2017) - Organizações devem implementar práticas de RH específicas para trabalhadores mais velhos, como trabalho flexível, capacitação contínua e combate ao preconceito etário (Farr-Wharton et al., 2023) - O design do trabalho precisa considerar fatores como ergonomia, bem-estar e adaptação das condições laborais para reter profissionais 50+ (WHO, 2005) - A reformulação das carreiras deve garantir oportunidades de crescimento tanto para trabalhadores mais velhos, maximizando o potencial de cada grupo (Steindórsdóttir et al., 2023) - Políticas previdenciárias e trabalhistas precisam ser ajustadas para permitir maior flexibilidade e prolongamento da vida profissional (OECD, 2023)

<p style="text-align: center;">Desafios</p> <p>Definição no modelo: Obstáculos institucionais, culturais e estruturais que impedem a implementação efetiva das práticas inclusivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As percepções culturais sobre envelhecimento influenciam o preconceito etário no trabalho, impactando a inclusão e retenção de profissionais mais velhos (Stojanova et al., 2024; Zhu & Elfving-Hwang, 2024) - O preconceito etário no mercado de trabalho prejudica o acesso a oportunidades, limita a capacitação profissional e reforça estereótipos sobre produtividade (Rego et al., 2017; WHO, 2021) - Gestores com percepções negativas sobre profissionais 50+ são menos propensos a contratá-los, dificultando sua recolocação no mercado (Fasbender & Wang, 2017) - A resistência das empresas em adaptar estruturas e processos impede que trabalhadores mais velhos sejam plenamente incluídos e valorizados (Bae & Choi, 2023) - Trabalhadores mais velhos enfrentam dificuldades na progressão horizontal, pois esse tipo de transição tende a beneficiar mais os mais jovens (Steindórsdóttir et al., 2023) - O envelhecimento populacional pode impactar negativamente a economia se estratégias para prolongar a vida produtiva dos trabalhadores não forem implementadas (Gaigbe-Togbe et al., 2022) - A cultura de valorização dos mais velhos pode coexistir com práticas discriminatórias, criando desafios para políticas inclusivas (Rego et al., 2022) - A discriminação etária prejudica a motivação e o engajamento dos profissionais 50+, reduzindo a atratividade do emprego para essa faixa etária (Bae & Choi, 2023) - A discriminação etária tem impactos duradouros na saúde mental e no bem-estar ocupacional, comprometendo a retenção e motivação dos trabalhadores mais velhos (Marchiondo et al., 2019; Peters et al., 2019)
<p style="text-align: center;">Implicações</p> <p>Definição no modelo: Consequências da adoção (ou não) de práticas inclusivas para as organizações e para a sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A falta de adaptação das políticas públicas e corporativas ao envelhecimento populacional pode comprometer a sustentabilidade previdenciária e aumentar desigualdades (OECD, 2023) - A exclusão dos trabalhadores mais velhos pode gerar impactos econômicos negativos para empresas e para o mercado de trabalho em geral (EY & Maturi, 2023)
<p style="text-align: center;">Benefícios</p> <p>Definição no modelo: Resultados positivos da implementação bem-sucedida das práticas inclusivas, incluindo ganhos organizacionais, individuais e sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas organizacionais de alto desempenho, como capacitação contínua, flexibilidade e reconhecimento, fortalecem a retenção e o engajamento de trabalhadores mais velhos, maximizando sua contribuição profissional (Stirpe et al., 2018; Vignoli et al., 2021) - Empresas que implementam políticas de inclusão etária podem reduzir o turnover e aumentar o engajamento dos trabalhadores mais velhos (Farr-Wharton et al., 2023) - Promoção de ambientes de trabalho que valorizam a experiência dos profissionais 50+ pode melhorar a retenção e a satisfação no trabalho (Steindórsdóttir et al., 2023) - A inclusão etária pode fortalecer a sustentabilidade previdenciária e reduzir custos sociais, beneficiando governos e sociedade (OECD, 2023)

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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



Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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

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

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

Esse processo de mudança ocorre em dois pilares interligados: a evolução da cultura organizacional e a formulação de novas políticas corporativas. No que se refere à cultura organizacional, a transformação dos valores e práticas empresariais é necessário para promover a diversidade etária e combater estereótipos. A adoção de estratégias inclusivas de recursos humanos, como recrutamento neutro em idade e oportunidades equitativas de promoção, contribui de forma direta para o aumento do engajamento dos profissionais (Fan et al., 2023). As políticas corporativas, por sua vez, desempenham um papel fundamental na adaptação das diretrizes empresariais, garantindo maior flexibilidade e ajustes estruturais, especialmente por parte dos gestores. A reformulação das condições de trabalho voltada para

a retenção e aproveitamento do capital humano dos trabalhadores mais velhos fortalece o compromisso organizacional e melhora a integração intergeracional (Van Beurden et al., 2024). Para consolidar essas mudanças, é imprescindível que as empresas estruturem novas diretrizes corporativas, assegurando que a alta gestão e os gestores adotem abordagens adaptáveis e alinhadas à longevidade da força de trabalho.

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

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

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

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

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

Além disso, a diversidade etária cria um ambiente organizacional mais dinâmico e

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

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

3. ESTRATÉGIAS DE POTENCIALIZAÇÃO PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+

O primeiro passo para uma implementação bem-sucedida consiste na realização de um diagnóstico organizacional. Essa etapa envolve a análise detalhada das políticas e práticas vigentes, da composição etária da força de trabalho, da cultura organizacional e das competências gerenciais disponíveis. A partir desse levantamento, é possível identificar lacunas e oportunidades, garantindo que as estratégias adotadas estejam alinhadas às necessidades reais da empresa.

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

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

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

Por fim, o acompanhamento e a avaliação das práticas adotadas são essenciais para garantir sua eficácia a longo prazo. O monitoramento deve ser realizado por meio de indicadores de desempenho, pesquisas sobre o clima organizacional, índices de retenção e engajamento e análises de impacto financeiro. A partir desses dados, a organização pode promover ajustes contínuos e aprimorar suas estratégias, assegurando que a inclusão etária se torne um pilar efetivo de sua cultura e gestão de pessoas.

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

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

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

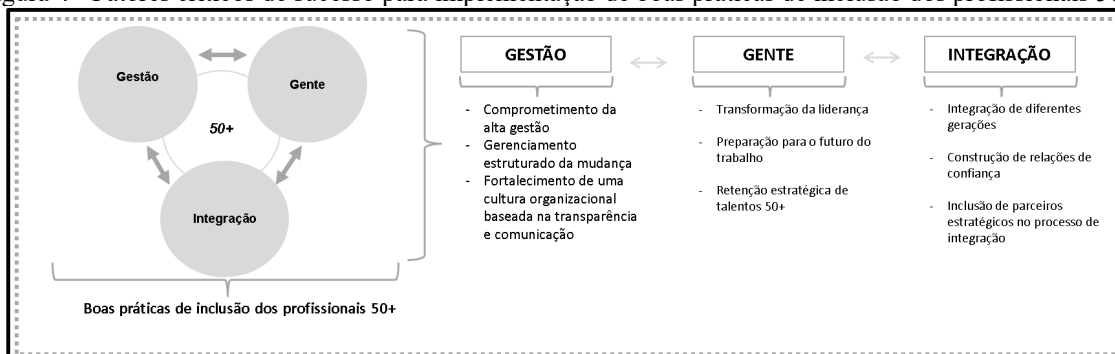
Fonte: Elaborado pelos autores.

A implementação de práticas inclusivas para profissionais 50+ exige, portanto, uma abordagem sistêmica e estruturada, na qual cada etapa do processo seja conduzida de maneira estratégica e adaptada ao contexto organizacional. A seguir, são detalhados os fatores críticos de sucesso que fundamentam essa abordagem e garantem a efetividade dessas iniciativas.

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

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

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

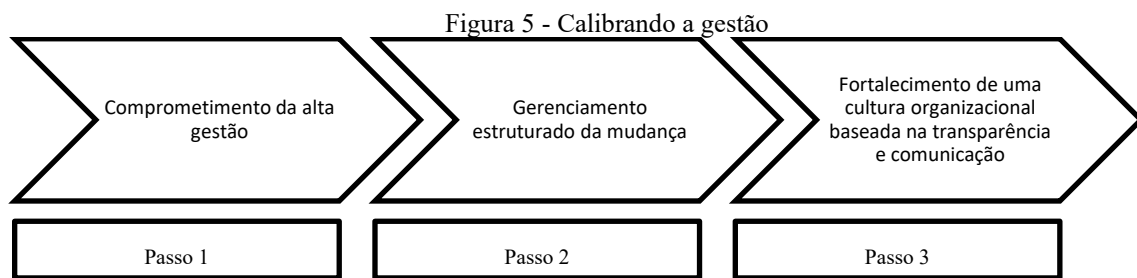


Fonte: Elaborado pelos autores.

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

4.1 Calibrando a gestão

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



Fonte: Elaborado pelos autores.

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

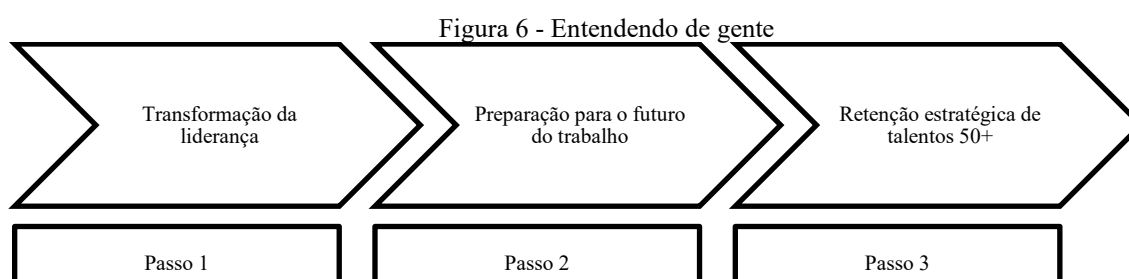
- Passo 1 – O primeiro passo para a consolidação dessa estratégia é assegurar o engajamento da alta gestão, pois a adesão dos líderes organizacionais determina o nível de priorização das ações voltadas à diversidade etária. Para fundamentar essa decisão, é essencial apresentar evidências concretas dos impactos econômicos e sociais da inclusão de profissionais 50+. Dados demonstram que empresas que investem na retenção de trabalhadores mais experientes obtêm ganhos significativos em inovação, produtividade e estabilidade organizacional, além de reduzir custos associados à rotatividade e ao recrutamento (OECD, 2023).
- Passo 2 – É necessário um gerenciamento estruturado da mudança, considerando que o prolongamento da vida laboral e as transformações demográficas exigem adaptações contínuas nas políticas corporativas. A revisão dos processos de gestão de talentos deve incluir a reformulação dos critérios de contratação, desenvolvimento profissional e progressão de carreira, assegurando que as práticas organizacionais sejam alinhadas às necessidades de um quadro de funcionários intergeracional (Farr-Wharton et al., 2023). Além disso, o monitoramento contínuo das políticas implementadas é crucial para identificar desafios e corrigir possíveis distorções que possam comprometer a equidade de oportunidades dentro da organização
- Passo 3 – A promoção de uma cultura organizacional pautada na transparência e na comunicação intensiva é essencial para minimizar vieses inconscientes e fortalecer um ambiente de trabalho inclusivo. A persistência de atitudes negativas em relação a trabalhadores mais velhos ainda representa uma barreira significativa à sua contratação e permanência no mercado, sendo necessário adotar estratégias específicas para mitigar esses estereótipos e ampliar a conscientização sobre os benefícios da diversidade etária (Fasbender & Wang,

2017). Programas de treinamento para gestores e equipes, políticas de comunicação interna e ações voltadas à valorização da experiência dos profissionais 50+ são medidas eficazes para garantir a equidade nas decisões organizacionais.

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

4.2 Entendendo de gente

A transformação da mentalidade organizacional em relação à inclusão etária requer um investimento contínuo no desenvolvimento de pessoas, capacitando-as para lidar de forma eficaz com a diversidade geracional. Esse processo vai além da implementação de políticas e passa pela criação e aprimoramento de habilidades e competências que promovam um ambiente equitativo e colaborativo. Para que essa mudança seja bem-sucedida, três dimensões fundamentais devem ser priorizadas: a transformação da liderança, a preparação para o futuro do trabalho e a retenção estratégica de talentos 50+, representados nos passos da Figura 6.



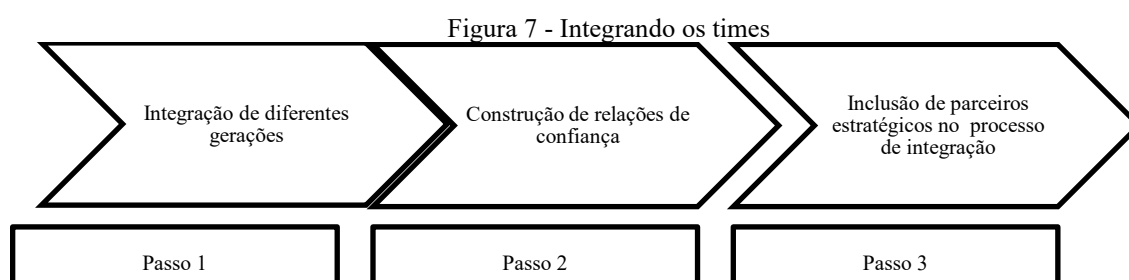
Fonte: Elaborado pelos autores.

- Passo 1 – O primeiro aspecto crítico desse processo é a transformação da liderança. Os gestores desempenham um papel central na promoção da diversidade etária e, por isso, devem ser capacitados para superar percepções negativas e vieses inconscientes que frequentemente impactam as decisões de recrutamento e desenvolvimento de profissionais 50+. Estereótipos associados à produtividade e adaptabilidade de trabalhadores mais velhos influenciam negativamente suas chances de contratação e promoção. Para mitigar esse cenário, é necessário investir em programas de treinamento que abordem vieses implícitos, práticas de gestão inclusiva e os benefícios das equipes multigeracionais (Fasbender & Wang, 2017).
- Passo 2 – A segunda dimensão, preparação para o futuro, exige que as organizações não apenas garantam a empregabilidade dos profissionais 50+, mas também promovam seu bem-estar e adaptação às novas condições laborais. O design do trabalho deve considerar aspectos como ergonomia, flexibilidade, suporte psicossocial e desenvolvimento contínuo de competências. Políticas de envelhecimento ativo contribuem para a manutenção da qualidade de vida dos trabalhadores, permitindo que permaneçam produtivos e engajados por mais tempo. Dessa forma, estratégias como flexibilização da jornada de trabalho, adaptações tecnológicas e programas de requalificação profissional tornam-se essenciais para garantir um ambiente adequado às necessidades dos diferentes grupos etários (WHO, 2005).
- Passo 3 – Retenção e valorização de talentos experientes deve ser uma prioridade estratégica para as empresas que desejam maximizar o capital intelectual acumulado ao longo dos anos. A permanência de profissionais mais experientes

no mercado de trabalho proporciona benefícios significativos, como a transmissão de conhecimento tácito e a diversificação das perspectivas nas tomadas de decisão. No entanto, para que essa retenção seja eficaz, é necessário repensar as trajetórias de carreira, oferecendo oportunidades de desenvolvimento alinhadas às expectativas desse grupo. A reformulação das carreiras deve contemplar tanto transições verticais quanto horizontais, garantindo que os trabalhadores mais velhos continuem a se sentir desafiados e valorizados em suas funções (Steindórsdóttir et al., 2023).

4.3 Integrando times

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



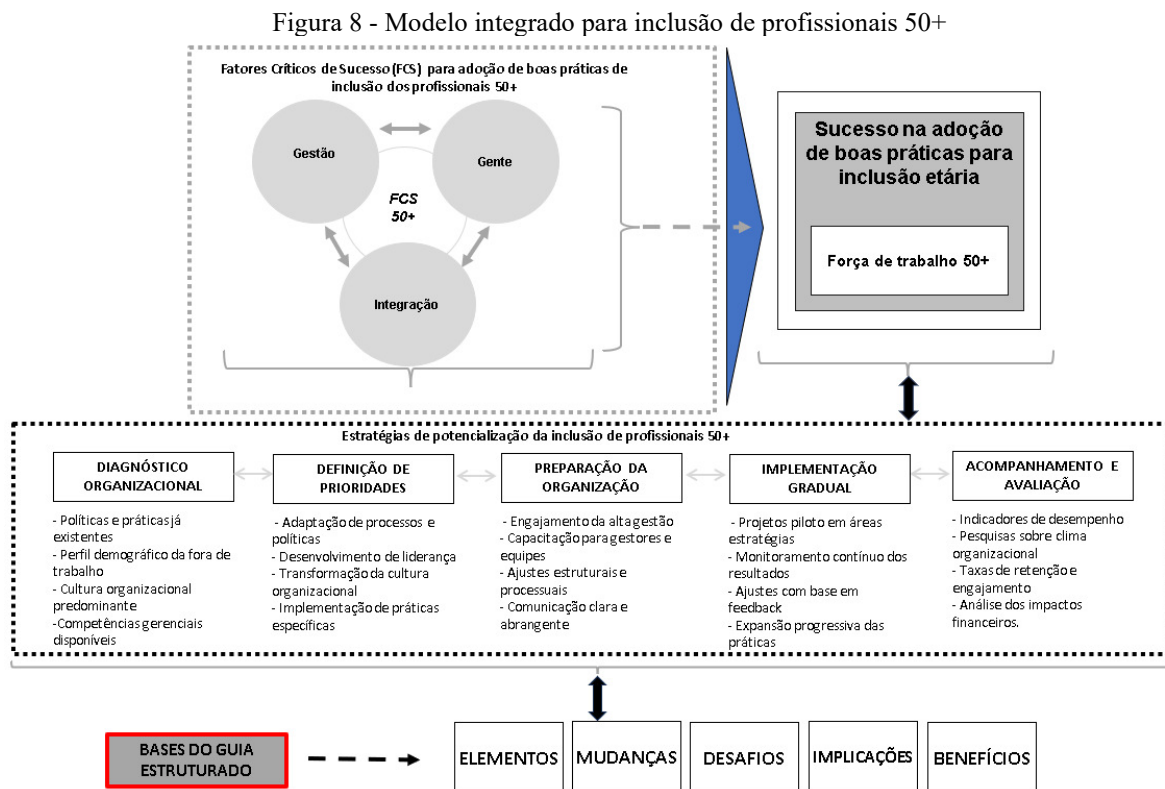
Fonte: Elaborado pelos autores.

- Passo 1 – A primeira dimensão desse processo refere-se à integração de diferentes gerações, que deve ser baseada na cooperação e na troca de experiências entre profissionais de distintas idades. Para maximizar os benefícios da diversidade etária, as empresas devem adotar iniciativas que estimulem o compartilhamento de conhecimento entre profissionais mais experientes e talentos em início de carreira. Estudos indicam que a combinação entre a experiência dos profissionais 50+ e a capacidade de inovação das novas gerações contribui para a retenção de talentos e o aprimoramento do desempenho organizacional (Steindórsdóttir et al., 2023).
- Passo 2 – Além da integração geracional, a construção de relações de confiança dentro das equipes é um fator determinante para o sucesso da inclusão etária. A experiência, as habilidades e o conhecimento dos trabalhadores 50+ devem ser reconhecidos como ativos estratégicos da empresa, fortalecendo a cultura organizacional baseada no respeito e na colaboração. Para isso, as organizações precisam implementar práticas específicas de recursos humanos, como flexibilização do trabalho, capacitação contínua e programas de mentoria intergeracional. Essas iniciativas não apenas reduzem barreiras entre diferentes faixas etárias, mas também promovem maior engajamento e satisfação no trabalho (Farr-Wharton et al., 2023).
- Passo 3 – A inclusão de parceiros estratégicos no processo de integração é um elemento essencial para consolidar a diversidade etária dentro das empresas. A

adoção de boas práticas inclusivas deve se estender a toda a cadeia de valor, garantindo que fornecedores e demais interessados compartilhem dos mesmos princípios organizacionais voltados à equidade etária. No entanto, a maioria das empresas ainda enfrenta desafios significativos no combate ao etarismo e na construção de uma cultura inclusiva. Para que avanços concretos sejam alcançados, é necessário um esforço coordenado entre diferentes atores institucionais, reforçando o compromisso coletivo com a valorização da longevidade no mercado de trabalho (EY & Maturi, 2023).

5. MODELO INTEGRADO PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+

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



Fonte: Elaborado pelos autores.

1. Base do Guia Estruturado (Elementos, Mudanças, Desafios, Implicações e Benefícios) – Essa camada estabelece os fundamentos para a inclusão etária, garantindo que as práticas adotadas estejam alinhadas às necessidades organizacionais e sociais. Esses pilares fornecem suporte para a formulação de estratégias eficazes e sustentáveis.
2. Estratégias de Potencialização da Inclusão (Diagnóstico Organizacional, Definição de Prioridades, Preparação da Organização, Implementação Gradual e Acompanhamento e Avaliação) – Traduzem as bases conceituais em um plano de ação estruturado. O processo inicia-se pela análise da realidade organizacional (diagnóstico), passa pela definição de prioridades e ajustes estruturais, avança para a implementação e monitoramento contínuo e, por fim, estabelece mecanismos de avaliação para garantir a efetividade das práticas adotadas.

3. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a Adoção de Boas Práticas de Inclusão dos Profissionais 50+ (Gestão, Gente e Integração) – Representam os aspectos essenciais para garantir que a inclusão etária ocorra de forma consistente e alinhada à estratégia organizacional. Esses fatores determinam a eficiência da governança do processo, a valorização dos profissionais 50+ e a integração entre diferentes gerações dentro da empresa.

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

Neste cenário, a força de trabalho 50+ pode ser definida como a participação ativa, valorizada e sustentável de profissionais 50+ no mercado de trabalho, viabilizada por práticas estruturadas de inclusão etária. Esse conceito abrange retenção de talentos experientes, engajamento em funções estratégicas e integração intergeracional, consolidando-se como um diferencial competitivo para as organizações. Empresas que fomentam uma força de trabalho 50+ podem fortalecer sua capacidade de inovação, aumentar a produtividade e garantir sua sustentabilidade no longo prazo.

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

6. EXEMPLOS DE PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+

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

Programas de desenvolvimento para profissionais 50+:

- Implementação de programas internos de mentoria para conscientizar, integrar e reter profissionais 50+ já presentes na empresa.
- Formação de líderes inclusivos com foco na redução de vieses inconscientes na gestão.
- Promoção de relacionamentos intergeracionais que estimulam a aprendizagem mútua e resolução de problemas.
- Realização de treinamentos e grupos focais com lideranças para aprofundar o debate sobre inclusão etária.
- Programas de reconhecimento que valorizem a longevidade e a contribuição contínua dos profissionais 50+, destacando a importância de sua experiência e dedicação ao longo dos anos.

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

- Reformulação das estratégias de recrutamento para incluir profissionais mais velhos de forma efetiva.
- Adoção de políticas para contratações por projeto ou meio-período, oferecendo maior flexibilidade.
- Divulgação de vagas em plataformas especializadas para alcançar o público 50+.

- Parcerias com consultorias especializadas para capacitar e contratar profissionais 50+.
- Implementação de práticas que garantam equidade nas decisões de recrutamento

Programas de preparação ou postergação da aposentadoria:

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

Plano de benefícios diferenciados:

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

Práticas de gestão e cultura organizacional:

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

7. PONTOS DE ATENÇÃO DURANTE A JORNADA DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS PARA INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS 50+

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

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

O segundo ponto de atenção está relacionado à perda de conhecimento organizacional, conhecida como “fuga dos cérebros”. Sem estratégias estruturadas de sucessão e retenção, profissionais mais experientes que se aposentam ou migram para outras oportunidades levam

consigo um histórico valioso de conhecimento tácito. A resistência das empresas em adaptar suas estruturas e processos limita a permanência desses trabalhadores, restringindo o compartilhamento de sua expertise com as novas gerações (Bae & Choi, 2023). Para evitar esse risco, é recomendável a implementação de programas de mentoria intergeracional e iniciativas de transferência de conhecimento, garantindo que a experiência acumulada pelos profissionais 50+ continue beneficiando a organização.

O terceiro ponto de atenção diz respeito à necessidade de evitar modismos na gestão da inclusão etária. O preconceito contra trabalhadores mais velhos ainda é um obstáculo significativo, afetando a oferta de oportunidades, a capacitação profissional e a progressão de carreira (WHO, 2021). Para que a inclusão etária seja eficaz, as empresas devem adotar medidas estruturais e sustentáveis, assegurando que essas ações sejam genuínas e incorporadas à cultura organizacional, em vez de iniciativas isoladas voltadas apenas à imagem corporativa.

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

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

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

empresarial a longo prazo.

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

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

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

REFERÊNCIAS

- Bae, S., & Choi, M. (2023). Age and Workplace Ageism: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, 66(6), 724–738. <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>
- Blomé, M. W., Borell, J., Håkansson, C., & Nilsson, K. (2020). Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(1), 112–120. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>
- Bytheway, B. (2005). Ageism and Age Categorization. *Journal of Social Issues*, 61(2), 361–374. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00410.x>
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: An analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783–805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939101>
- EY & Maturi. (2023). *Desafios do Etarismo: A Expectativa dos 50+ e a Realidade do Mercado de Trabalho*. Ernst & Young e Maturi. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/workforce/ey-ebook-maturi-desafios-do-etarismo-vf.pdf
- Fabisiak, J., & Prokurat, S. (2012). Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 83–96. <https://doi.org/10.7341/2012846>
- Fan, P., Song, Y., Fang, M., & Chen, X. (2023). Creating an age-inclusive workplace: The impact of HR practices on employee work engagement. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 1179–1197. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.18>
- Farr-Wharton, B., Bentley, T., Onnis, L., Caponecchia, C., Neto, A. D. A., O'Neill, S., & Andrew, C. (2023). Older Worker-Orientated Human Resource Practices, Wellbeing and Leave Intentions: A Conservation of Resources Approach for Ageing Workforces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2725. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032725>
- Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Negative Attitudes toward Older Workers and Hiring Decisions: Testing the Moderating Role of Decision Makers' Core Self-Evaluations. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02057>
- Gaigbe-Togbe, V., Bassarsky, L., Gu, D., Spoorenberg, T., & Zeifman, L. (2022). *World population prospects 2022: Summary of results*. United Nations.

- Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2021). Action Research in Age Management: The Quality of Ageing at Work Model. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 339–351. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa025>
- Henkens, K. (2022). Forge Healthy Pathways to Retirement With Employer Practices: A Multilevel Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.1093/workar/waab016>
- Levy, S. R., & Macdonald, J. L. (2016). Progress on Understanding Ageism. *Journal of Social Issues*, 72(1), 5–25. <https://doi.org/10.1111/josi.12153>
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of Perceived Workplace Age Discrimination and Long-Term Associations With Mental, Self-Rated, and Occupational Health. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 655–663. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbx095>
- OECD. (2023). *Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Van Den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311–325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304>
- Peters, P., Van Der Heijden, B. I. J. M., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please Don't Look at Me That Way. An Empirical Study Into the Effects of Age-Based (Meta-)Stereotyping on Employability Enhancement Among Older Supermarket Workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 249. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00249>
- Rego, A., Vitória, A., Cunha, M. P. E., Tupinambá, A., & Leal, S. (2017). Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(13), 1866–1899. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128462>
- Rego, A., Vitória, A., Ribeiro, T., Ribeiro, L., Lourenço-Gil, R., Leal, S., & Cunha, M. P. E. (2022). Attitudes and HRM decisions toward older workers in Africa: Exploring contradictions through an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 594–621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710720>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-Diversity Practices and Retirement Preferences Among Older Workers: A Moderated Mediation Model of Work Engagement and Work Ability. *Frontiers in Psychology*, 10, 1937. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>
- Steindórsdóttir, B. D., Sanders, K., Arnulf, J. K., & Dysvik, A. (2023). Career transitions and career success from a lifespan developmental perspective: A 15-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103809. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103809>
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high-performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 585–604. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12205>
- Stojanova, H., Raguž, I. V., Kate, N. A., & Pichová, I. (2024). The work attitude and work conditions of older age workforce as a part of the social dimension of sustainability in Visegrad Group countries. *European J. of International Management*, 22(3), 354–375. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.136456>
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2020). Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*, 66(6), 251–259. <https://doi.org/10.17221/11/2020-AGRICECON>
- Van Beurden, J., Pak, K., Kooij, D. T. A. M., & De Lange, A. (2024). How to commit aging workers: The role of HR bundles. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2379434>
- Vignoli, M., Zaniboni, S., Chiesa, R., Alcover, C.-M., Guglielmi, D., & Topa, G. (2021). Maintaining and engaging older workers at work: The trigger role of personal and psychosocial resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1731–1753. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579252>
- WHO - World Health Organization. (2005). *Envelhecimento Ativo: Uma Política de Saúde*. World Health Organization. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf
- WHO - World Health Organization. (2021). *Global Report on Ageism*. World Health Organization. <https://apo.org.au/node/311614>
- Zhu, S., & Elfving-Hwang, J. K. (2024). “My wife made me”: Motivations for body and beauty work among older Korean and Chinese migrant adults in Australia. *Journal of Women & Aging*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/08952841.2024.2307180>