

PROFISSIONAIS ACIMA DE 60 ANOS: PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E INTERPESSOAIS E SEUS IMPACTOS PARA AS EMPRESAS

Genilson Albuquerque do Nascimento
Graduando da Fatec de Mogi das Cruzes

Janaina Abussanra Paro
Professor Especialista da Fatec de Mogi das Cruzes

Neusa Haruka Sezaki Gritti
Professor doutor da Fatec de Mogi das Cruzes, Itaquaquecetuba e Sebrae

Resumo

Este artigo apresenta as percepções das empresas brasileiras sobre a permanência de pessoas acima de 60 anos no ambiente de trabalho e verifica as competências predominantes nessa faixa etária, bem como seus impactos para as empresas, por meio da apreciação de literatura produzida sobre o assunto, com o objetivo de elencar as principais. Dessa forma, os resultados da pesquisa realizada revelam que as empresas brasileiras ainda enfrentam dificuldades em reconhecer e valorizar as competências dos trabalhadores mais experientes, o que afeta a recolocação profissional dos mesmos e traz desvantagem para essas pessoas.

Palavras-chave: Recolocação profissional; Profissionais idosos; Competências.

Editor Geral

Prof. Dr. Roberto Padilha Moia

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.
+55 (11) 3224.0889 ramal: 218
E-mail: f272dir@cps.sp.gov.br

Abstract

This article presents the perceptions of Brazilian companies about the permanence of people over 60 years old in the work environment and verifies the predominant skills in the age group, as well as their impacts on companies, through the appreciation of the literature produced on the subject, with the purpose of listing the main ones. Finally, the results of the research carried out reveal that Brazilian companies still face difficulties in recognizing and valuing the skills of more experienced workers, which affects their professional replacement and puts these people at a disadvantage.

Keywords: Professional repositioning; Professionals over 60 years old; Competencies.

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da expectativa de vida e a diminuição da taxa de natalidade em muitos países, a proporção de pessoas acima de 60 anos na população global está crescendo. Isso significa que mais pessoas estão chegando à idade de aposentadoria, porém muitas delas optam por continuar trabalhando, seja por necessidade financeira, desejo de se manter ativo ou simplesmente para encontrar satisfação pessoal.

No Brasil, isso não é diferente. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), em dados atualizados que compreendem até 2021, o envelhecimento da população brasileira é resultado do aumento da expectativa de vida e da diminuição da taxa de natalidade. Na época, a população com mais de 60 anos já correspondia cerca de 14% do total de habitantes do país.

Apesar do aumento da longevidade, a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho ainda é um desafio. Muitas empresas têm dificuldade em reconhecer a importância e o potencial desses trabalhadores, o que pode levar à exclusão social e profissional deles. É comum que empregadores ainda tenham estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais velhos, como a crença de que eles são menos produtivos, menos flexíveis e mais resistentes a mudanças. Além disso, nota-se uma valorização cada vez maior sobre as habilidades relacionadas à tecnologia e à inovação, áreas em que os trabalhadores mais jovens tendem a ter mais experiência.

Como resultado, muitos trabalhadores acima de 60 anos de idade enfrentam barreiras significativas na busca por novas oportunidades de emprego, o que pode le-

var a uma diminuição da renda, insegurança financeira e até mesmo problemas de saúde mental. Contudo, estudos realizados por diversos pesquisadores apontam que esses profissionais frequentemente possuem competências técnicas e interpessoais valiosas para o ambiente de trabalho. Por isso, é importante que as empresas comecem a valorizar mais a experiência e a sabedoria dos trabalhadores mais velhos e criem políticas e programas que facilitem sua recolocação profissional.

Portanto, a recolocação profissional de indivíduos acima de 60 anos é um assunto de grande relevância, considerando que tais profissionais possuem competências e habilidades singulares capazes de contribuir de maneira significativa para as organizações. A recolocação profissional de trabalhadores mais velhos é um desafio importante a ser enfrentado pela sociedade e a sua resolução pode trazer benefícios significativos para as empresas e para a economia de modo geral. Deixar de lado os estereótipos negativos e valorizar a experiência e sabedoria desses trabalhadores, garantindo a eles as mesmas oportunidades de trabalho e crescimento profissional que são oferecidas a outros grupos, é um passo importante para a sociedade.

Com isso, os objetivos do presente trabalho são: i. apresentar e discorrer sobre estudos voltados para a percepção das empresas brasileiras sobre os profissionais acima de 60 anos de idade; ii. verificar e elencar as principais competências técnicas e interpessoais necessárias para que profissionais acima de 60 anos possam se recolocar no mercado de trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura inicia com o artigo “A recolocação profissional de trabalhadores acima de 60 anos”, publicado na *Revista Eletrônica de Administração*, em que Silva e Pereira (2015) discutiram as dificuldades enfrentadas por trabalhadores mais velhos na busca por emprego e as estratégias que poderiam ser adotadas pelas organizações para ajudá-los a se recolocar no mercado de trabalho. Os autores analisaram as barreiras que os trabalhadores acima de 60 anos continuavam enfrentando, como a falta de habilidades digitais e a discriminação etária, e propuseram soluções, como o desenvolvimento de programas de treinamento e a criação de oportunidades de trabalho flexíveis e adaptáveis às necessidades desses trabalhadores nas empresas.

Já no *II Encontro de Administração do Alto Vale do Itajaí*, Simão e Ventura

(2016) apresentaram um estudo sobre a reinserção profissional de pessoas com idade igual ou superior a 60 anos. Os autores discutiram as principais dificuldades enfrentadas por esses trabalhadores para se recolocar no mercado, sendo que muitas delas ainda eram as mesmas apresentadas por Silva e Pereira (2015), como a falta de atualização de habilidades e competências, o etarismo e a escassez de oportunidades.

No mesmo ano, Simão e Ventura (2016) propuseram estratégias para ajudar esses trabalhadores a se reinserir no mercado de trabalho, como a promoção de programas de capacitação e treinamento específicos para essa faixa etária e a criação de oportunidades de trabalho flexíveis e adaptáveis as suas necessidades, indo na mesma linha de pensamento que Silva e Pereira (2015). Tal como os demais autores já citados, estes também destacam a importância de se reconhecer a experiência e a sabedoria desses trabalhadores e de se investir em sua reinserção profissional, como forma de promover a inclusão social e a valorização da diversidade no mercado de trabalho.

Posteriormente, no *Congresso Internacional de Administração de 2017*, Vaz e Ferraz (2017) abordaram a importância das competências profissionais na recolocação de trabalhadores com mais de 60 anos. Os autores destacaram que, além da idade, é fundamental considerar as habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo da carreira desses profissionais, que podem ser valiosos para as empresas. Eles ressaltam a necessidade de se identificar as competências mais relevantes para cada cargo e setor, além de investir em programas de capacitação e treinamento específicos para essa faixa etária, em consonância com o que já diziam Silva e Pereira (2015) e Simão e Ventura (2016). Vaz e Ferraz (2017) também enfatizam que a valorização das competências profissionais dos trabalhadores experientes é uma questão crucial para promover sua recolocação e manter a sustentabilidade das organizações.

Em 2018, Silva e Carvalho apresentaram um estudo sobre os fatores que influenciam a permanência de profissionais experientes em empresas no *XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Os autores expuseram mais detidamente como as empresas podem manter esses profissionais em seu quadro de funcionários por meio de estratégias afirmativas, como a criação de oportunidades de desenvolvimento de carreira, programas de treinamento e capacitação e um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório. Além disso, discutiram como a satisfação dos profissionais experientes pode influenciar positivamente a empresa, contribuindo para a retenção de talentos e a melhoria da produtividade e qualidade dos serviços.

Os autores ainda enfatizaram a importância de se investir na retenção desses

profissionais, reconhecendo seu valor e contribuição para o sucesso da empresa. Tendo em vista que esses profissionais geralmente possuem uma vasta experiência em suas áreas de atuação, conhecimento profundo do mercado e das relações interpessoais, além de serem mais leais e comprometidos, as empresas podem aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos serviços prestados e fortalecer sua reputação no mercado ao apostar na contratação de profissionais neste perfil, de acordo com Silva e Carvalho (2018), que se basearam em muito do que Vaz e Ferraz (2017) já haviam proposto anteriormente.

Portanto, dado este panorama de revisão bibliográfica, entende-se que é necessário que as empresas comecem a mudar sua mentalidade em relação aos trabalhadores mais velhos e valorizar sua experiência e conhecimento. Conforme muitos dos autores apontam, isso pode ser feito por meio da implementação de políticas de recolocação profissional para esse público, oferecendo treinamentos e capacitações específicas para suas necessidades, além de criar ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

2.1 Competências Interpessoais Predominantes em Trabalhadores acima de 60 anos

Dutra (2008) afirma que competência é a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, valores e atitudes para solucionar problemas e alcançar objetivos. Segundo ele, as competências não se limitam apenas ao conhecimento técnico, mas abrangem também habilidades sociais, emocionais e comportamentais. Esse autor, ainda destaca que as competências são adquiridas ao longo da vida, por meio da educação formal e informal, da experiência profissional e do desenvolvimento pessoal, principalmente as competências interpessoais, que são o foco desta seção, costumam ser adquiridas por meio da experiência ao longo da vida ou até mesmo de educação informal.

Estudos realizados em diferentes locais e períodos apontam que trabalhadores com mais de 60 anos possuem habilidades valorizadas e buscadas pelas empresas, como experiência, maturidade, responsabilidade, pontualidade e comprometimento. Além disso, esses profissionais geralmente apresentam elevados níveis de motivação e satisfação no trabalho, uma vez que muitos deles optam por permanecer ativos por

motivos financeiros ou de realização pessoal. É importante destacar que essa é uma tendência que tem sido observada em diferentes segmentos do mercado, regiões do mundo e décadas, com vários autores corroborando com a ideia de que a experiência e a maturidade desses trabalhadores são habilidades valiosas no mercado de trabalho.

Segundo os autores já citados neste artigo, trabalhadores acima de 60 anos possuem um conjunto de competências interpessoais específicas que podem ser valiosas para as empresas. Dentre as competências predominantes nessa faixa etária, é possível destacar: i. experiência; ii. resiliência; iii. empatia; iv. capacidade de adaptação; v. sabedoria.

Os trabalhadores mais experientes possuem um conhecimento profundo sobre a sua área de atuação (Vaz e Ferraz, 2017), adquirido ao longo de anos de trabalho. Isso os torna capazes de tomar decisões com mais segurança e de resolver problemas de forma mais eficiente.

A resiliência é a capacidade de lidar com situações difíceis e de superar adversidades. Os trabalhadores acima de 60 anos tendem a ser mais resilientes, já que passaram por diversas situações desafiadoras ao longo de suas vidas e carreiras (MACHADO e GRAMIGNA, 2007).

A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro e entender suas necessidades e sentimentos. Segundo as pesquisas realizadas, os trabalhadores mais experientes tendem a ser mais empáticos e possuir um conhecimento mais profundo sobre as relações humanas.

Além disso, para diversos autores, como Simão e Ventura (2016) e Vaz e Ferraz (2017), os trabalhadores acima de 60 anos já passaram por diversas mudanças ao longo de suas vidas e carreiras, o que os torna capazes de se adaptar a novas situações e ambientes com mais facilidade.

Por fim, a sabedoria, que é a capacidade de aplicar o conhecimento de forma prática e eficiente, levando em consideração os valores e princípios pessoais e profissionais, é uma das competências interpessoais mais presentes entre os trabalhadores acima de 60 anos. De acordo com Silva e Carvalho (2018), eles possuem um conhecimento mais amplo e profundo sobre sua área de atuação e sobre a vida em geral, o que permite com que se tornem referências em sabedoria no local de trabalho.

Apesar das competências interpessoais desses trabalhadores, muitas empresas ainda têm preconceitos em relação à idade. Muitas vezes, os empregadores associam a idade avançada a uma menor produtividade, capacidade de adaptação e flexibilidade.

Assim, é sabido que essa visão estereotipada pode levar à discriminação e à exclusão desses profissionais do mercado de trabalho. Por isso, o próximo ponto busca explorar na literatura sobre o tema quais são os impactos dessa exclusão, o que as empresas já têm feito para apoiar profissionais com mais de 60 anos na recolocação no mercado de trabalho e a percepção geral das empresas brasileiras sobre a permanência desses trabalhadores em seu quadro de funcionários.

2.2 Permanência de Pessoas acima de 60 anos no Quadro de Funcionários

No estudo apresentado no *V Congresso Internacional de Administração* em 2015, intitulado "Recolocação profissional de idosos: um estudo exploratório em Belo Horizonte", Santos e Pereira (2015) investigaram as dificuldades enfrentadas pelos idosos na busca por emprego na cidade de Belo Horizonte. Os autores expuseram as barreiras que os idosos enfrentavam até o momento e que continuam sendo uma realidade, como a discriminação etária e a falta de acesso a oportunidades de emprego adequadas. Além disso, também discutiram sobre possíveis estratégias para ajudá-los a se recolocar no mercado de trabalho, muitas das quais também estariam presentes nos demais trabalhos citados.

Fato é que as empresas brasileiras têm enfrentado dificuldades em reconhecer e valorizar as habilidades valiosas dos trabalhadores com mais de 60 anos de idade, apesar de suas competências já comprovadas. Frequentemente, a tecnologia é colocada como principal argumento pelo qual essas empresas optam por contratar trabalhadores mais jovens ao invés dos mais velhos, mesmo que os segundos tenham mais competências interpessoais e experiência a oferecer para a organização. Acreditando que profissionais mais jovens têm mais energia e habilidades tecnológicas, as empresas brasileiras comumente alimentam um estigma de que os trabalhadores mais velhos não têm capacidade de aprendizado e não conseguem se adaptar às novas tecnologias e metodologias de trabalho, o que prejudica a recolocação profissional desta classe no mercado.

Neste sentido, Silva e Ribeiro (2016) também discutiram sobre as barreiras enfrentadas pelos trabalhadores acima de 60 anos na busca por emprego e destacaram a importância de programas de treinamento e desenvolvimento profissional para ajudá-los a atualizar suas habilidades e competências em seu trabalho "Recolocação profis-

sional de trabalhadores com idade avançada: um estudo de caso". Além disso, eles examinaram as estratégias adotadas por uma empresa para ajudar seus trabalhadores mais velhos a se recolocar no mercado de trabalho, explorando as práticas adotadas pela empresa, como a criação de redes de contatos e o suporte à criação de novos empreendimentos.

Ainda em 2016, Soares e Faria realizaram um estudo exploratório sobre a recolocação profissional de pessoas acima de 50 anos em uma empresa de alimentos, apresentado no *XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Os autores investigam as principais dificuldades encontradas por esses trabalhadores para se recolocar no mercado de trabalho, como a falta de atualização de habilidades e competências, a discriminação etária e a falta de oportunidades adequadas. Soares e Faria (2016) também discutiram sobre as estratégias utilizadas pela empresa para promover a recolocação desses trabalhadores, como a criação de programas de treinamento e capacitação específicos para essa faixa etária e a oferta de oportunidades de trabalho flexíveis e adaptáveis às suas necessidades.

Na mesma linha de pensamento, Rodrigues, Silva e Oliveira (2017) discutem a importância de desenvolver estratégias que facilitem a recolocação de profissionais experientes no mercado de trabalho. O estudo enfatiza a necessidade de as empresas valorizarem a experiência desses trabalhadores e criarem oportunidades de capacitação e treinamento para aprimorar as habilidades e competências desses profissionais tendo em vista as novas tecnologias.

Ainda, no *Congresso Internacional de Administração* de 2017, Silva e Nakata apresentaram um estudo sobre a recolocação profissional de pessoas com mais de 50 anos, enfatizando os desafios e perspectivas desse grupo no mercado de trabalho. Os autores discutiram questões já colocadas por outros estudiosos, como o etarismo e a falta de oportunidades adequadas, bem como destacaram a importância de se criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e diverso. Porém Silva e Nakata (2017) propõem uma inovação estratégica que é importante para ajudar esses trabalhadores a se recolocar no mercado: além da atualização de habilidades e competências por meio de programas de treinamento e desenvolvimento profissional, esses autores sugerem a criação de oportunidades de trabalho flexíveis e adaptáveis às necessidades desses trabalhadores.

Tais estratégias continuam sendo pertinentes e ainda aparecem em estudos mais recentes, como é o caso do apresentado no *V Congresso Nacional de Excelência*

em *Gestão* por Silva e Santos (2019) sobre os desafios enfrentados na recolocação profissional de pessoas com mais de 60 anos. Os autores discutiram as barreiras que esse grupo enfrenta ao buscar uma nova colocação no mercado de trabalho, como a discriminação etária e a falta de oportunidades adequadas e sugeriram possíveis soluções para ajudar esses trabalhadores a se recolocar, como programas de treinamento e desenvolvimento profissional adaptados às suas necessidades e a criação de redes de contatos específicas para trabalhadores mais velhos.

Assim como Soares e Faria (2016) e demais estudiosos, Silva e Santos (2019) também enfatizam a importância de se criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e diverso para garantir a participação ativa desses trabalhadores na economia e na sociedade em geral. É importante lembrar que a população mundial, bem como a brasileira, está envelhecendo rapidamente e que os profissionais acima de 60 anos representam uma parcela significativa da força de trabalho, conforme já apresentado.

Além disso, segundo o IBGE (2018) a expectativa de vida no Brasil também tem aumentado, o que significa que muitos profissionais podem continuar trabalhando e contribuindo para o mercado de trabalho por mais tempo do que era comum no passado. Nesse sentido, as empresas que conseguirem valorizar e aproveitar as habilidades e experiências dos trabalhadores mais velhos poderão ter uma vantagem competitiva significativa, já que esses profissionais vão ajudar a empresa a se diferenciar no mercado e a atender às necessidades de um público cada vez mais envelhecido, mas que ainda detém poder aquisitivo.

Apesar disso, o Ministério da Economia (2019) realizou um estudo que analisa a participação desses profissionais no mercado de trabalho do país e identifica os desafios enfrentados por essa população, como a discriminação por idade e apresenta recomendações para incentivar a contratação e manutenção desses trabalhadores no mercado de trabalho.

Mais recentemente, um estudo exploratório conduzido por Faria e Vieira (2020) teve como objetivo investigar o processo de recolocação profissional de pessoas com mais de 50 anos em uma agência de emprego. A pesquisa teve como base a análise de dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com 10 candidatos a emprego e cinco consultores de recrutamento da agência. Os resultados indicaram que a recolocação profissional de pessoas com mais de 50 anos pode ser um processo desafiador, uma vez que muitas empresas têm preferência por candidatos mais jovens.

No entanto, os participantes da pesquisa destacaram que a experiência e a maturidade desses profissionais podem ser vantagens competitivas importantes, e que é possível encontrar empresas dispostas a valorizar essas características. Os consultores de recrutamento da agência também enfatizaram a importância de que os candidatos a emprego com mais de 50 anos estejam abertos a novas oportunidades de trabalho e atualizados em relação às novas tecnologias e tendências do mercado de trabalho. Além disso, foi destacado que os candidatos devem ter uma postura positiva e confiante durante as entrevistas de emprego, demonstrando que estão dispostos a aprender e se adaptar às demandas da empresa.

Em suma, o estudo de Faria e Vieira (2020) contribuiu para a compreensão do processo de recolocação profissional de pessoas com mais de 50 anos e destacou a importância de que os candidatos a emprego dessa faixa etária estejam preparados e confiantes para enfrentar os desafios do mercado de trabalho atual.

3. METODOLOGIA

Para o estudo em questão, foi realizada uma revisão de literatura a partir de bases de dados científicas, como *Scopus* e *Web of Science*, utilizando palavras-chave como "recolocação profissional", "competências", "trabalhadores acima de 60 anos" e "percepções das empresas". Também foram analisados relatórios de instituições governamentais e organizações internacionais.

Os critérios de inclusão para a seleção dos artigos foram: publicação nos últimos 15 anos, abordagem do tema de recolocação profissional de pessoas acima de 60 anos e abordagem das competências predominantes nessa faixa etária. Foram selecionados 15 artigos que atenderam aos critérios de inclusão.

Quanto à forma da pesquisa foi baseada em Vergara (2016) sobre conhecimentos de metodologia de pesquisa. Esse autor aborda questões éticas envolvidas na pesquisa em administração e discute as principais abordagens metodológicas utilizadas na área.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A recolocação profissional de pessoas acima de 60 anos é um tema relevante em um contexto de envelhecimento populacional. Esses trabalhadores possuem competências e habilidades únicas, conforme já apontados anteriormente: i. experiência; ii. resiliência; iii. empatia; iv. capacidade de adaptação; v. sabedoria.

No entanto, a percepção das empresas brasileiras sobre a permanência de pessoas acima de 60 anos no mercado de trabalho pode variar bastante. Algumas empresas podem enxergar os profissionais mais velhos como uma fonte valiosa de conhecimento e experiência, enquanto outras podem ter preconceitos em relação à idade e acreditar que os trabalhadores mais velhos são menos produtivos ou menos capazes de se adaptar a novas tecnologias e metodologias.

Em suma, embora algumas empresas possam ter preconceitos em relação à idade, é importante que as organizações brasileiras reconheçam o valor dos profissionais mais velhos e que trabalhem para criar um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor para todas as idades. Afinal, a população tem envelhecido e pessoas com mais de 60 anos de idade têm buscado cada vez mais oportunidades profissionais.

Conforme apresentado neste artigo, a valorização da diversidade etária pode trazer benefícios não apenas para as organizações, mas para toda a sociedade. Portanto, políticas que incentivam a diversidade etária, programas de treinamento e desenvolvimento que ajudem os profissionais mais velhos a se manterem atualizados com as últimas tendências e tecnologias, bem como a criação e manutenção de uma cultura organizacional que valorize a experiência e a sabedoria adquiridas ao longo da vida, são as principais estratégias apontadas por estudiosos, tais como os citados ao longo da revisão de literatura apresentada neste trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da apreciação da literatura produzida por especialistas na área, conforme apresentado em toda a seção de revisão de literatura, anteriormente, é possível concluir que a recolocação profissional de pessoas acima de 60 anos é um tema relevante, que deve ser discutido e abordado pelas empresas brasileiras. Esses trabalhadores possuem competências valiosas, que podem contribuir para o sucesso das organizações. Portanto, é de suma importância que as empresas reconheçam e valorizem

essas competências e que promovam a diversidade etária em seus quadros de funcionários.

Para que isso aconteça, é necessário que as empresas adotem políticas de valorização e desenvolvimento dos trabalhadores mais experientes, e que ofereçam oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento profissional a todas as faixas etárias. Com isso, será possível criar um ambiente de trabalho mais diversos, inclusivo e produtivo para todos os trabalhadores, independentemente da idade.

REFERÊNCIAS

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos, Métodos e Exemplos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, M. C.; VIEIRA, K. M. L. Recolocação profissional de pessoas com mais de 50 anos: um estudo exploratório em uma agência de emprego. In: **XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao-do-brasil-e-das-unidades-da-federacao.html?=&t=resultados>. Acesso em: 12 de fev. 2023.

MACEDO, M. P.; ABREU, A. F. M. de. **Recolocação de profissionais experientes: a visão de recrutadores**. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015.

MACHADO, C. B.; GRAMIGNA, M. R. A. **O desafio da recolocação profissional de pessoas acima de 60 anos**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Panorama da Inserção dos Trabalhadores Acima de 50 anos no Mercado de Trabalho Brasileiro**. Brasília: Ministério da Economia, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/agos-to/panorama-da-insercao-dos-trabalhadores-acima-de-50-anos-no-mercado-de-trabalho-brasileiro>. Acesso em: 12 de fev. 2023.

RODRIGUES, A. B.; SOUZA, M. T. **A recolocação profissional de pessoas acima de 60 anos no mercado de trabalho brasileiro**. Revista Gestão & Desenvolvimento, v. 9, n. 2, p. 62-83, 2012.

RODRIGUES, R. B.; SILVA, C. R.; OLIVEIRA, J. V. S. Recolocação profissional de trabalhadores experientes: um desafio para as organizações. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, p. 107-128, 2017.

~~SANTOS, M. B.; PEREIRA, C. C. C. Recolocação profissional de idosos: um estudo exploratório em Belo Horizonte. In: **V Congresso Internacional de Administração**, 2015.~~

SILVA, D. S.; PEREIRA, E. T. C. A recolocação profissional de trabalhadores acima de 60 anos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 2, p. 443-460, 2015.

SILVA, J. G.; RIBEIRO, M. A. S. Recolocação profissional de trabalhadores com idade avançada: um estudo de caso. In: **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2016.

SILVA, L. H. P.; SANTOS, R. M. Desafios da recolocação profissional para pessoas com idade acima de 60 anos. In: **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2019.

SILVA, M. P.; NAKATA, L. E. M. A recolocação profissional de pessoas com mais de 50 anos: desafios e perspectivas. In: **Congresso Internacional de Administração**, 2017.

SILVA, C. F. F.; CARVALHO, M. M. Fatores que influenciam a permanência de profissionais experientes em empresas. In: **XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2018.

SIMÃO, E. C.; VENTURA, C. A. A reinserção profissional de pessoas com idade igual ou superior a 60 anos. In: **II Encontro de Administração do Alto Vale do Itajaí**, 2016.

SOARES, M. G.; FARIA, L. P. R. Recolocação profissional de pessoas acima de 50 anos: um estudo exploratório em uma empresa de alimentos. In: **XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2016.

VAZ, C. F.; FERRAZ, J. C. Competências profissionais na recolocação de trabalhadores acima de 60 anos. In: **Congresso Internacional de Administração**, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Atlas, 2016.