

PERSPECTIVAS DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS 55+

PERSPECTIVES FROM HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS: TRAINING AND DEVELOPMENT OF PROFESSIONALS AGED 55+

Maria Carolina de Souza Silva Universidade de Mogi das Cruzes - UMC
ma_carolinah@hotmail.com

Thais Lima David Universidade de Mogi das Cruzes - UMC
thaislimad@gmail.com

Luiz Roberto Ramos Universidade Federal de São Paulo - Unifesp
lrramos@unifesp.br

Alessandra Paula FM Neumann Centro Universitário Adventista de São Paulo - Unasp
alessandra.neumann@unasp.edu.br

Eliziane Jacqueline dos Santos Universidade de Mogi das Cruzes - UMC
elizianeferreira@umc.br

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção de profissionais de Recursos Humanos sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento organizacional, com ênfase na inserção e valorização de trabalhadores com 55 anos ou mais no mercado de trabalho. A pesquisa foi de abordagem quantitativa, descritiva e correlacional, realizada com 50 profissionais de diferentes áreas organizacionais da Região do Alto Tietê, em 2023. Os resultados indicaram que, embora a maioria dos participantes reconheça a existência de programas de treinamento e desenvolvimento nas organizações, ainda há lacunas entre a oferta dessas ações e o acesso efetivo dos colaboradores. Observou-se que metade dos respondentes não participou de treinamentos recentes ou participou apenas ocasionalmente. No grupo de profissionais com maior idade, verificou-se menor participação em capacitações e avaliação mais negativa da eficácia dos treinamentos, com NPS de -46. Conclui-se que, apesar dos avanços nas políticas de gestão de pessoas, ainda existem desafios relacionados à efetividade e inclusão das ações de desenvolvimento profissional, especialmente para trabalhadores mais velhos. O estudo reforça a importância de práticas organizacionais mais inclusivas, que considerem a diversidade etária e promovam oportunidades equitativas de aprendizagem ao longo da vida.

Palavras-chave Recursos Humanos. Treinamento e desenvolvimento. Envelhecimento. Mercado de trabalho.

Abstract

This study aimed to analyze the perception of Human Resources professionals regarding organizational training and development practices, with an emphasis on the inclusion and appreciation of workers aged 55 or older in the labor market. The research employed a quantitative, descriptive, and correlational approach, conducted with 50 professionals from different organizational areas in the Alto Tietê region, in 2023. The results indicated that, although most participants recognize the existence of training and development programs in organizations, there are still gaps between the provision of these actions and the effective access of employees. It was observed that half of the respondents had not participated in recent training or had participated only occasionally. In the older group of professionals, there was less participation in training and a more negative evaluation of the effectiveness of the training, with an NPS of -46. It is concluded that, despite advances in human resource management policies, challenges related to the effectiveness and inclusion of professional development actions remain, especially for older workers. The study reinforces the importance of more inclusive organizational practices that consider age diversity and promote equitable lifelong learning opportunities.

Keywords Human Resources. Training and Development. Aging. Labor Market.



Licença de Atribuição BY do Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Aprovado em 03/06/2026
Publicado em 30/08/2026

1 INTRODUÇÃO

O aprimoramento das competências profissionais nas organizações requerem treinamento e desenvolvimento constantes que contribuem para a valorização dos colaboradores, aumento da motivação, melhoria do desempenho e fortalecimento do vínculo entre trabalhador e organização. Por meio de processos contínuos de aprendizagem, as empresas podem desenvolver habilidades, estimular a participação dos indivíduos e promover ambientes mais inclusivos e produtivos. Segundo Dessler (2020), o desenvolvimento de pessoas representa uma importante ferramenta da gestão de recursos humanos, pois possibilita alinhar as capacidades dos trabalhadores às necessidades organizacionais, favorecendo tanto o crescimento individual quanto os resultados institucionais.

Nesse contexto, torna-se relevante discutir o treinamento e desenvolvimento de trabalhadores com mais de 55 anos, considerando as mudanças demográficas ocorridas nas últimas décadas. O envelhecimento populacional é uma realidade mundial e, no Brasil, observa-se um aumento progressivo da expectativa de vida e da participação da população idosa em diferentes espaços sociais, incluindo o mercado de trabalho. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021), o envelhecimento deve ser compreendido como um processo heterogêneo, no qual as pessoas podem permanecer ativas, produtivas e socialmente participativas quando encontram condições adequadas para o desenvolvimento de suas capacidades.

Amarilho (2005) destaca que as potencialidades dos indivíduos na terceira idade devem ser compreendidas como parte da força produtiva da sociedade, valorizando seus conhecimentos, experiências e habilidades acumuladas ao longo da vida. Nessa perspectiva, Nascimento, Argimon e Lopes (2006, p. 1) afirmam que “o idoso com suas potencialidades e limitações, pode ser parte significativa da força de trabalho”, ressaltando que aspectos relacionados à experiência, conhecimento e capacidade cognitiva tornam-se cada vez mais relevantes no contexto profissional contemporâneo.

O envelhecimento populacional brasileiro também tem provocado mudanças nas relações de trabalho. Segundo Camarano (2022), o aumento da longevidade e as transformações econômicas e sociais têm contribuído para a permanência ou retorno de pessoas idosas ao mercado de trabalho, seja por necessidade financeira, desejo de permanecerem ativas ou pela valorização de suas competências profissionais. Dessa forma, o trabalho pode assumir significados relacionados à autonomia, participação social, identidade e qualidade de vida.

Entretanto, apesar dos avanços sociais, ainda existem barreiras relacionadas ao preconceito etário, também denominado etarismo, que influencia processos de contratação, permanência e desenvolvimento profissional (Naegele, 2006). Algumas organizações ainda associam trabalhadores mais velhos a crenças equivocadas, como menor capacidade de adaptação, resistência às tecnologias, menor produtividade ou dificuldade de aprendizagem. Essas percepções, porém, não representam

necessariamente a realidade, visto que a idade cronológica não determina a capacidade de aprendizagem, inovação ou desempenho profissional.

Stucchi (2007) observa que trabalhadores mais velhos podem ser valorizados por apresentarem maior experiência, conhecimento técnico, responsabilidade e comprometimento organizacional. Além disso, esses profissionais podem contribuir significativamente para as empresas quando inseridos em funções compatíveis com suas habilidades e quando recebem oportunidades adequadas de capacitação e atualização.

A ampliação da expectativa de vida está relacionada a diversos fatores, como avanços na medicina, desenvolvimento tecnológico e melhorias nas condições de saneamento e saúde pública. Esse cenário exige que as organizações repensem suas práticas de gestão de pessoas, criando políticas que favoreçam a diversidade etária, a inclusão e o aproveitamento do capital intelectual dos trabalhadores idosos.

As pessoas mais velhas permanecem ou retornam ao mercado de trabalho por diferentes razões, entre elas a busca por autonomia financeira, desejo de continuar contribuindo socialmente, manutenção da rotina e realização pessoal. Entretanto, a sociedade historicamente construiu representações associadas ao envelhecimento como sinônimo de dependência e improdutividade, o que pode limitar oportunidades profissionais para essa população.

Diante dessa realidade, os gestores de recursos humanos possuem papel essencial na construção de ambientes organizacionais mais inclusivos. A administração de recursos humanos é responsável pelas decisões relacionadas às pessoas nas organizações, influenciando diretamente o desempenho, a satisfação e a permanência dos trabalhadores (Saviani, 1997). Assim, torna-se necessário desenvolver estratégias de treinamento, atualização profissional e valorização das competências dos trabalhadores idosos.

O presente estudo propõe analisar como profissionais acima de 55 anos podem contribuir para as organizações por meio de práticas adequadas de treinamento e desenvolvimento, identificando estratégias que podem ser utilizadas pelos profissionais de recursos humanos para promover a inclusão, o aprimoramento das competências e a valorização desses trabalhadores. Além disso, busca compreender os aspectos legais que amparam os profissionais dessa faixa etária no mercado de trabalho, considerando os desafios e oportunidades relacionados ao envelhecimento profissional.

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva e correlacional, com delineamento observacional e corte transversal. Esse tipo de abordagem permite investigar relações entre variáveis que ocorrem naturalmente, sem manipulação experimental, buscando compreender possíveis associações entre fenômenos observados no contexto organizacional. De acordo com Gil (2022), as pesquisas descritivas e correlacionais possibilitam

analisar características de determinada população e verificar relações entre variáveis, contribuindo para a compreensão de fenômenos sociais e profissionais.

A pesquisa foi estruturada com base em levantamento bibliográfico e pesquisa de campo. A etapa bibliográfica teve como finalidade fundamentar teoricamente o estudo por meio da análise de livros, artigos científicos e documentos relacionados aos temas: envelhecimento populacional, mercado de trabalho, gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, inclusão profissional e trabalhadores idosos. O referencial teórico foi construído a partir de citações diretas e indiretas de pesquisadores que investigam a temática proposta.

A pesquisa de campo buscou analisar a percepção de profissionais de Recursos Humanos quanto às práticas de treinamento e desenvolvimento direcionadas aos trabalhadores com idade superior a 55 anos, bem como compreender aspectos relacionados à inserção, permanência e valorização desses profissionais no mercado de trabalho.

A população do estudo foi composta por profissionais da área de Recursos Humanos envolvidos em processos de treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoas, com idade superior a 18 anos, atuantes em empresas localizadas na Região do Alto Tietê, em 2023.

A amostra foi definida por meio de amostragem não probabilística, considerando a acessibilidade e disponibilidade dos participantes, buscando contemplar profissionais envolvidos diretamente com processos de desenvolvimento humano nas organizações. Foram incluídos participantes maiores de 18 anos, que atuassem na área de Recursos Humanos ou em atividades relacionadas ao treinamento e desenvolvimento organizacional. Foram excluídos participantes que não se enquadrassem nos critérios estabelecidos para participação na pesquisa.

As variáveis investigadas envolveram aspectos relacionados ao comprometimento das organizações com programas de treinamento e desenvolvimento, percepção dos profissionais de RH sobre a capacidade laboral dos trabalhadores idosos.

A coleta de dados foi realizada por meio de instrumento estruturado aplicado aos participantes. Os dados obtidos foram organizados e analisados quantitativamente, utilizando estatística descritiva, com apresentação dos resultados por meio de gráficos e tabelas, permitindo identificar tendências e possíveis relações entre as variáveis analisadas.

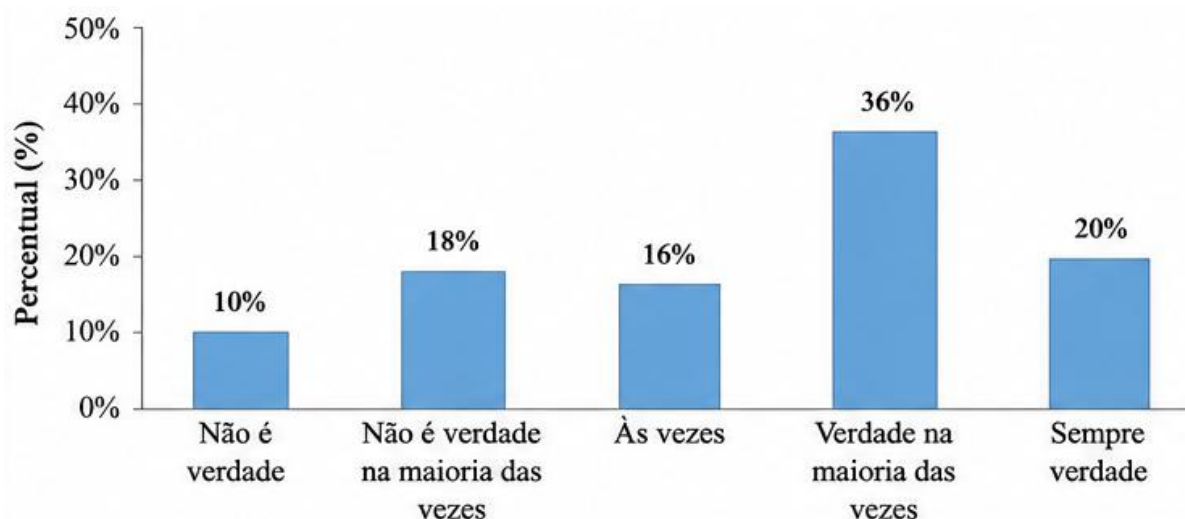
A análise seguiu os princípios de transparência e organização recomendados pelo protocolo STROBE (Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology), considerando a descrição clara do desenho do estudo, participantes, variáveis, métodos de coleta e análise dos dados (Von Elm et al., 2007). O estudo respeitou os princípios éticos relacionados às pesquisas envolvendo seres humanos, garantindo o sigilo das informações coletadas, participação voluntária e utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

3 RESULTADOS

A Participaram da pesquisa 50 profissionais que trabalham com recursos humanos em empresas, sendo eles das seguintes categorias: executivo e gestor sênior, gerente e supervisor, técnico, auxiliar administrativo, analista organizacional e estagiário. Constatou-se que 30% dos participantes afirmaram ter 25 anos ou menos, 38% entre 26 e 34 anos, 16% entre 35 e 44 anos, 12% entre 45 e 54 anos e 4% com 55 anos ou mais. Dentre os ramos das empresas a qual os participantes atuam 54% declarou atuar em empresas de recursos humanos, 12% em tecnologia da informação, 4% em vendas, 8% em Produção/ Operação, 6% em Logística/ Supply Chain e 10% declarou atuar em outro ramo não descrito.

Quanto a organização em oferecer treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional dos colaboradores, a maioria declarou ser verdade, conforme figura 1.

Figura 1 – Percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre a oferta de treinamento e desenvolvimento pelas organizações.



Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos participantes (56%) percebe que as organizações oferecem treinamentos ou outras formas de desenvolvimento profissional na maioria das vezes ou sempre. Entretanto, a presença de programas formais não significa necessariamente que todos os trabalhadores tenham acesso frequente às ações de capacitação.

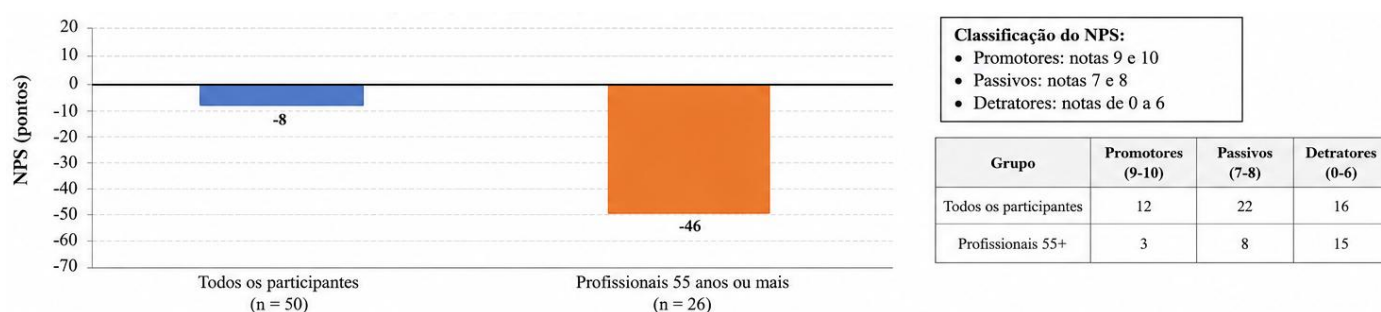
Figura 2 – Participação dos profissionais em treinamentos nos últimos seis meses.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que 50% dos respondentes afirmaram não ter recebido treinamento recentemente ou ter participado apenas ocasionalmente. Esse dado demonstra a necessidade de avaliar a efetividade e a frequência das estratégias de desenvolvimento utilizadas pelas organizações.

Figura 3 – Comparação da avaliação dos treinamentos entre participantes gerais e profissionais mais velhos (NPS).



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se diferença importante na percepção sobre a eficácia dos treinamentos. Enquanto o grupo geral apresentou NPS de -8, os profissionais com 55 anos ou mais apresentaram NPS de -46, indicando uma avaliação mais negativa das capacitações oferecidas. Esse achado reforça a necessidade de investigar se os programas de desenvolvimento estão contemplando igualmente trabalhadores de diferentes faixas etárias.

4 DISCUSSÃO

O envelhecimento populacional tem provocado mudanças significativas na sociedade e no

mercado de trabalho, tornando necessário repensar a participação dos profissionais com mais idade nas organizações. O trabalho, além de representar uma fonte de renda, que pode complementar outras, também possui um papel importante na construção da identidade, autonomia, participação social e qualidade de vida dos indivíduos (Camarano, 2009; Neumann, 2022).

Dessa forma, a permanência de pessoas idosas no mercado de trabalho deve ser compreendida não apenas como uma necessidade econômica, mas também como uma possibilidade de continuidade de participação social e valorização pessoal.

Os resultados encontrados nesta pesquisa demonstram que as organizações participantes apresentam iniciativas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, visto que 56% dos profissionais de Recursos Humanos afirmaram que suas empresas oferecem treinamentos ou outras formas de desenvolvimento na maioria das vezes ou sempre. Entretanto, ao analisar a participação efetiva em capacitações, observou-se que 50% dos participantes relataram não ter recebido treinamento nos últimos seis meses ou receber apenas ocasionalmente, indicando que a oferta de programas não necessariamente significa acesso igualitário a todos os trabalhadores.

O desenvolvimento profissional dentro das organizações é uma importante estratégia para manter colaboradores atualizados, motivados e integrados às mudanças do ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2020), o treinamento deve ser compreendido como um processo contínuo que favorece a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para o crescimento dos indivíduos e das organizações.

Quando analisados os profissionais com 55 anos ou mais, observou-se uma percepção mais negativa em relação às oportunidades de desenvolvimento, sendo identificado um NPS de -46 quanto à eficácia dos treinamentos ofertados. Esse resultado sugere que esse grupo pode estar encontrando maiores dificuldades de acesso ou de adaptação aos programas de capacitação oferecidos pelas empresas. Tal aspecto merece atenção, pois trabalhadores mais velhos permanecem como parte importante da força produtiva e podem contribuir com conhecimento técnico, experiência e memória organizacional.

Apesar disso, ainda existem preconceitos relacionados ao envelhecimento no ambiente profissional. Algumas organizações podem associar trabalhadores mais velhos a limitações relacionadas à aprendizagem, mudanças tecnológicas ou produtividade. Entretanto, essas percepções não representam necessariamente a realidade, uma vez que a idade cronológica não determina a capacidade de desenvolvimento profissional.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021), o envelhecimento saudável envolve a manutenção da capacidade funcional e a possibilidade de participação ativa na sociedade. Nesse sentido, proporcionar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento ao trabalhador idoso torna-se uma estratégia importante para promover inclusão, autonomia e valorização das pessoas em

diferentes fases da vida.

Além disso, Camarano (2022) destaca que o aumento da expectativa de vida tem contribuído para a permanência de pessoas idosas no mercado de trabalho, seja por necessidade financeira, desejo de permanecer ativas ou pela valorização da experiência profissional adquirida ao longo da trajetória laboral.

Assim, as organizações precisam desenvolver políticas que considerem a diversidade etária como uma oportunidade e não como uma limitação, incluindo recrutamento, treinamento, flexibilidade e transição para a aposentadoria, visando valorizar a experiência profissional (Naegele, 2006).

Os dados referentes à valorização dos colaboradores independentemente da idade também demonstraram que, embora parte dos participantes perceba práticas inclusivas, ainda existem desafios para consolidar ambientes organizacionais livres de barreiras relacionadas à idade. Nesse contexto, os profissionais de Recursos Humanos possuem papel fundamental na criação de estratégias de treinamento, desenvolvimento e inclusão que contemplem diferentes gerações.

Portanto, os resultados indicam que o trabalhador com mais de 55 anos pode contribuir significativamente para as organizações, desde que tenha acesso às oportunidades de desenvolvimento e seja avaliado por suas competências, experiências e potencial de contribuição. A preparação das empresas para o envelhecimento da força de trabalho torna-se essencial para promover ambientes mais inclusivos, produtivos e socialmente responsáveis.

Um aspecto relevante encontrado foi a diferença entre a percepção geral das organizações e a experiência relatada pelos profissionais com maior idade. Enquanto os profissionais de Recursos Humanos reconhecem a importância da valorização independentemente da faixa etária, os dados referentes aos trabalhadores mais velhos indicaram menor participação em treinamentos e menor percepção de efetividade das capacitações realizadas. Esse resultado reforça a necessidade de que as empresas avaliem se seus programas de desenvolvimento estão alcançando todos os trabalhadores de forma inclusiva.

Como limitação do presente estudo, destaca-se o tamanho e a composição da amostra, composta por profissionais de Recursos Humanos de empresas da Região do Alto Tietê, o que restringe a generalização dos resultados para outras regiões ou contextos organizacionais. Além disso, a análise foi baseada na percepção dos participantes, não contemplando diretamente a visão dos trabalhadores idosos sobre suas experiências de inserção, permanência e acesso aos treinamentos.

Outra limitação refere-se ao fato de o estudo identificar uma possível diferença entre a percepção das organizações sobre a oferta de treinamento e a experiência relatada pelos trabalhadores mais velhos. Enquanto parte dos profissionais de Recursos Humanos indicou a existência de práticas de desenvolvimento, os dados referentes aos participantes com maior idade apontaram menor

participação em treinamentos e menor avaliação de eficácia dessas ações. Essa diferença sugere a necessidade de investigações futuras que analisem de forma mais aprofundada se os programas de desenvolvimento estão alcançando igualmente trabalhadores de diferentes faixas etárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto A presente pesquisa evidenciou a importância da inserção e valorização dos profissionais com mais de 55 anos no mercado de trabalho, considerando que o envelhecimento populacional tem provocado novas demandas para as organizações e para a gestão de pessoas. Os resultados demonstram que trabalhadores mais velhos podem contribuir significativamente para as empresas por meio de seus conhecimentos, experiências profissionais e competências desenvolvidas ao longo da trajetória laboral.

O estudo também permitiu identificar que as práticas de treinamento e desenvolvimento possuem papel fundamental na manutenção, valorização e atualização desses profissionais. Embora parte dos participantes tenha indicado que as organizações oferecem oportunidades de desenvolvimento e reconhecem a importância da experiência dos trabalhadores mais velhos, os resultados apontaram desafios relacionados ao acesso efetivo aos treinamentos e à percepção de eficácia dessas ações.

Além disso, a pesquisa demonstrou que a questão do envelhecimento profissional não deve ser analisada apenas sob a perspectiva da idade, mas considerando as oportunidades oferecidas pelas organizações para que esses profissionais continuem aprendendo, desenvolvendo habilidades e participando ativamente do ambiente corporativo. A valorização da diversidade etária pode contribuir para a troca de conhecimentos entre gerações e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Dessa forma, os profissionais de Recursos Humanos possuem papel estratégico na construção de práticas mais inclusivas, buscando aprimorar aspectos como oferta de treinamentos, desenvolvimento de carreira, comunicação das expectativas profissionais, periodicidade das capacitações e incentivo à aprendizagem contínua.

Conclui-se que o trabalhador com mais de 55 anos não representa apenas uma parcela crescente da força de trabalho, mas um profissional com potencial de contribuição para as organizações. Entretanto, para que essa participação seja efetiva, é necessário que as empresas desenvolvam políticas de treinamento e desenvolvimento capazes de contemplar diferentes fases da vida profissional, promovendo ambientes mais inclusivos, produtivos e socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

AMARILHO, C. B. **O executivo-empREENDEDOR, sua aposentadoria e o processo de afastamento do trabalho**. Rio de Janeiro: UNATI, 2005.

CAMARANO, A. A. Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60? IPEA, 2004

CAMARANO, A. A. Relações familiares, trabalho e renda entre idosos. Júnior JCB, organizador. Empreendedorismo, Trabalho e Qualidade de Vida na Terceira Idade. São Paulo: Editora Edicon, p. 81-96, 2009.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Estatística da população. 2018. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 06 mai. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

NASCIMENTO, Roberta Fernandes Lopes do; ARGIMON, Irani I de Lima; LOPES, Regina Maria Fernandes. **Atualidades sobre o idoso no mercado de trabalho**. 29 ago. 2006. O portal dos psicólogos. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0300.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

NAEGELE, G.; WALKER, A. **A guide to good practices in age management**. European foundation for the improvement of living and working conditions. 2006.

NEUMANN, A. P. F. M. et al. Fontes de renda de idosos residentes em um grande centro urbano segundo o perfil sociodemográfico. *Revista Valore*, v. 7, 2022.

SAVIANI JR. **Empresabilidade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Decade of Healthy Ageing: Baseline Report**. Geneva: WHO, 2021.

STUCCHI D. **O curso da vida no contexto da lógica empresarial**. In BARROS MML, (org) Velhice ou terceira idade. 4 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

VON ELM, E. et al. **The Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology (STROBE) statement: guidelines for reporting observational studies**. *The Lancet*, v. 370, n. 9596, p. 1453-1457, 2007.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Decade of Healthy Ageing: Baseline Report**. Geneva: WHO, 2021.