Revista Educação, Direito e Sociedade

ISSN 3086-2531

# EDUCAÇÃO CONTINUADA PARA FORMAÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS: UMA ALTERNATIVA PARA TRANSPOR O AGEÍSMO

## CONTINUING EDUCATION FOR NEW SKILLS DEVELOPMENT: AN ALTERNATIVE TO OVERCOME AGEISM

## EDUCACIÓN CONTINUA PARA LA FORMACIÓN DE NUEVAS COMPETENCIAS: UNA ALTERNATIVA PARA SUPERAR EL EDADISMO

**Idio Fridolino Altmann**[1]
**Charlene Bitencourt Soster Luz**[2]
**Ingridi Vargas Bortolaso**[3]
**Paulo Fossatti**[4]

**RESUMO**
Na contemporaneidade, o envelhecimento da população e a permanência de profissionais seniores no mundo do trabalho têm ampliado a necessidade de discutir políticas inclusivas e práticas que mitiguem o ageísmo nas organizações. Nesse contexto, a educação continuada surge como alternativa estratégica para promover a aquisição de novas competências. Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi analisar de que forma a educação continuada contribui para o desenvolvimento de novas competências em profissionais seniores, possibilitando sua permanência, valorização no mundo do trabalho contemporâneo e constituindo-se como alternativa para superar práticas de ageísmo nas organizações. Para tanto, adotou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico, fundamentada na análise hermenêutica do referencial teórico. Os resultados apontam que a superação do ageísmo por meio da educação continuada: atende ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 da Organização das Nações Unidas; apresenta-se como uma estratégia organizacional para transformar a experiência sênior em vantagem competitiva, integrando diversidade etária à inovação. Conclui-se que a educação continuada pode combater o ageísmo ao mesmo tempo que contribui para o ecossistema das instituições.

**PALAVRAS-CHAVE:** ageísmo; educação continuada; inclusão; mundo do trabalho contemporâneo.

**ABSTRACT**
In contemporary times, the aging population and the prolonged presence of senior professionals in the workforce have increased the need to discuss inclusive policies and practices that mitigate ageism in organizations. In this context, continuing education emerges as a strategic alternative to promote the acquisition of new skills. Accordingly, the objective of this study was to analyze how continuing education contributes to the development of new competencies in senior professionals, enabling their retention and recognition in the Contemporary World

[1]Doutorando em Educação na Universidade La Salle, Canoas, RS, Brasil. E-mail: idio.altmann0075@unilasalle.edu.br
[2]Doutora em Educação. Pós-doutoranda (Bolsista CNPQ) na Universidade La Salle, Canoas, RS, Brasil. E-mail: charlenebs@gmail.com
[3] Doutora em Administração. Professora no Programa de Pós-graduação em Educação na Universidade La Salle, Canoas, RS, Brasil, E-mail: ingridi.bortolaso@unilasalle.edu.br
[4] Doutor em Educação. Conselheiro Nacional de Educação, Professor no Programa de Pós-graduação em Educação na Universidade La Salle, Canoas, RS, Brasil. E-mail: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br.

ISSN 3086-2531

of Work, and serving as an alternative to overcome ageist practices in organizations. To this end, a qualitative, bibliographic research approach was adopted, grounded in the hermeneutic analysis of the theoretical framework. The results indicate that overcoming ageism through continuing education: aligns with the United Nations' Sustainable Development Goal 4; presents itself as an organizational strategy to transform senior experience into a competitive advantage, integrating age diversity with innovation. It is concluded that continuing education can combat ageism while simultaneously contributing to the ecosystem of institutions.

**KEYWORDS:** ageism; continuing education; inclusion; contemporary world of work.

**RESUMEN**
En la actualidad, el envejecimiento de la población y la retención de profesionales sénior en el ámbito laboral han incrementado la necesidad de debatir políticas y prácticas inclusivas que mitiguen el edadismo en las organizaciones. En este contexto, la formación continua surge como una alternativa estratégica para promover la adquisición de nuevas competencias. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue analizar cómo la formación continua contribuye al desarrollo de nuevas competencias en profesionales sénior, facilitando su retención y valoración en el ámbito laboral, y constituyendo una alternativa para superar las prácticas de edadismo en las organizaciones. Para ello, se adoptó una investigación bibliográfica cualitativa, basada en un análisis hermenéutico del marco teórico. Los resultados indican que la superación del edadismo mediante la educación continua: cumple con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 de las Naciones Unidas; se presenta como una estrategia organizacional para transformar la experiencia sénior en una ventaja competitiva, integrando la diversidad etaria en la innovación. Se concluye que la educación continua puede combatir el edadismo al mismo tiempo que contribuye al ecosistema institucional.

**PALABRAS CLAVE:** edadismo; educación continuada; inclusión; mundo contemporáneo del trabajo.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os trabalhadores seniores são uma fonte valiosa de conhecimento e competência no local de trabalho. No entanto, quando perdem o emprego, enfrentam maiores dificuldades para sua reinserção no mundo trabalho contemporâneo, necessitando maior tempo que os mais jovens para encontrar uma nova oportunidade (Wanberg *et al*., 2016 - tradução nossa). Diante desse cenário, a superação do ageísmo exige que as organizações implementem de forma estratégica e sistêmica, políticas de reintegração e reconhecimento profissional. Tais políticas devem ser concebidas como um investimento de capital intelectual, visando à ativação crítica da experiência acumulada dos profissionais seniores. Esse processo, quando mediado por uma cultura organizacional voltada ao aprendizado, converte diversidade etária em ativo tangível para inovação.

Em paralelo a este cenário, um dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Transformando o Mundo da Agenda 2030[5] (Nações Unidas Brasil, 2020, p. 18) estabelece no

[5] Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, é um plano de ação elaborado em parceria colaborativa dos países membros da ONU, que trabalham em busca dos direitos humanos, da paz mundial, do desenvolvimento e

ISSN 3086-2531

objetivo 4 a necessidade de "assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.". No mesmo olhar para a educação, a agenda do objetivo 4 no item 4.3 específica que se deve, "até 2030, assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo universidades." (nações Unidas Brasil, 2020, p. 23). E visando a oportunidade de trabalho para todos, no item 4.4 da agenda tem que, "até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo." (Nações Unidas Brasil, 2020, p. 23).

Nesse contexto, a Educação Corporativa emerge como estratégia para auxiliar na concretização do objetivo 4. Ao promover o aprendizado ao longo da vida dentro do ambiente organizacional, as empresas assumem papel ativo para uma sociedade mais qualificada e inclusiva. A formação técnica e profissional de qualidade, incentivada e proporcionada pelas organizações, é um caminho para equipar jovens e profissionais seniores com as habilidades demandadas pelo mundo do trabalho contemporâneo, facilitando o acesso às oportunidades de trabalho. Quando uma empresa investe em uma educação corporativa de qualidade, inclusiva e equitativa, ela está fortalecendo seu capital humano para a inovação, contribuindo para o ODS 4, ao ampliar oportunidades de aprendizagem e impactando positivamente o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), ao preparar indivíduos para ocupações dignas e produtivas. Dessa forma, a educação nas instituições transcende seu propósito interno e passa a integrar uma cadeia de valor social ampla. A Agenda 2030 é um chamado à ação para que as organizações reflitam sobre o impacto social de seus programas de desenvolvimento, alinhando a formação de competências técnicas à construção do futuro mais equitativo.

Em vista disso, tanto os dados do crescimento etário da população brasileira (2018) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quanto da preocupação dos países membros da ONU, com igualdade e acesso à educação e ao trabalho para todos, remetem para a importância deste estudo. Este que irá apresentar a educação continuada, como um processo de aprendizagem, com o objetivo de desenvolver o profissional sênior com novas competências para o trabalho, rompendo com o ageísmo dentro das organizações. Nesse sentido, compreende-

prosperidade das nações, com o pensamento voltado para a vida das pessoas e do planeta. (Nações Unidas Brasil, 2020). Fonte: https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf. Acesso em: 05 set. 2025.

ISSN 3086-2531

se a educação continuada como um processo de aprendizagem que possibilita ao profissional sênior desenvolver novas competências para o trabalho, contribuindo assim, na sua valorização e para superação do ageísmo nas organizações.

Esta pesquisa está organizada em quatro seções principais, inicialmente nesta introdução, apresenta-se a contextualização do tema e a sua relevância. Em seguida, desenvolve-se o referencial teórico, abordando o envelhecimento populacional, o mundo do trabalho contemporâneo, o ageísmo e a educação continuada. Posteriormente, descreve-se a metodologia aplicada à pesquisa. Por fim, expõe-se as conclusões, com os principais resultados apontados pela pesquisa e as suas limitações.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo busca estabelecer as bases conceituais que sustentam a análise sobre a educação continuada como alternativa para enfrentar o ageísmo nas organizações. Para isso, aborda-se inicialmente o processo de envelhecimento populacional e seus impactos no mundo do trabalho contemporâneo, em seguida discutem-se a educação continuada como alternativa de enfrentamento ao ageísmo.

### Envelhecimento populacional, o mundo do trabalho contemporâneo e o ageísmo

O aumento da expectativa de vida entre os brasileiros já está sendo uma realidade. Pois, conforme apontam os dados do IBGE (2018) a expectativa de vida da população brasileira irá crescer cada vez mais nos próximos anos, com o aumento do grupo etário de 90 ou mais anos de idade. O mesmo Instituto, também apresenta nas suas projeções, que a média de idade da população em 2030 será de 30 a 34 anos, 2040 de 35 a 39 anos, 2050 de 40 a 44 anos, e em 2060 estará entre 45 e 59 anos. Portanto, os dados mostram uma certa evolução etária dos brasileiros para os próximos anos, refletindo na futura escassez de jovens trabalhando e mais profissionais seniores disponíveis no mundo do trabalho contemporâneo.

A pirâmide etária brasileira entre 2012 e 2021 (IBGE, 2022), evidencia o processo de envelhecimento populacional no Brasil. Observa-se na figura 1 o estreitamento da base da pirâmide (faixas de 0 a 19 anos) e a ampliação dos estratos superiores da população de 50 anos ou mais. Esse movimento demográfico reflete no mundo do trabalho contemporâneo,

ISSN 3086-2531

configurando um cenário de redução da força de trabalho jovem e crescimento da população em idade laboral sênior. Mas, esses últimos, os profissionais seniores se deparam com a barreira do ageísmo, preconceito que os marginaliza e subutiliza no mundo do trabalho contemporâneo. Assim, a própria forma da pirâmide etária mostra que a sustentabilidade econômica e a inovação nas organizações dependerão, cada vez mais, da capacidade de incluir e valorizar o capital humano sênior.

**FIGURA 1** – Pirâmide etária no Brasil entre homens e mulheres (2012/2021)




Fonte: IBGE (2022)

Assim, os dados demográficos apontam a tendência de transformação estrutural e irreversível do perfil populacional brasileiro. O avanço contínuo da expectativa de vida, aliado à queda sustentada das taxas de fecundidade, desenha o cenário futuro de inversão da pirâmide etária. Pode-se inferir que esta transição demográfica implica na tendência de escassez de talentos jovens com o envelhecimento populacional e taxa de fecundidade caindo. Por consequência, surgem oportunidades para o capital sênior nas organizações que se tornarão um segmento de representatividade na força de trabalho. No entanto, sob a lógica atual permeada pelo ageísmo, este grupo enfrenta elevado risco de subutilização, ou exclusão, gerando desperdício de capital humano. Esta conjuntura cria um paradoxo econômico e social: de um

ISSN 3086-2531

lado, a escassez de mão de obra; de outro, a marginalização da força de trabalho sênior. A futura escassez de profissionais pode ser amenizada pela capacidade das organizações de promover oportunidades para os profissionais seniores.

À medida em que a população está envelhecendo no Brasil e pelo mundo Andrei (2018), afirma a relevância das organizações aprenderem a tratar sobre as questões relacionadas às políticas inclusivas, de forma a promover as pessoas de diferentes raças, etnias ou de gênero, mas as de idade. Conforme Andrei (2018) relata, os colaboradores considerados seniores, são vistos sob diferentes olhares nas organizações em que trabalham, de forma negativa, pois sendo trabalhadores seniores são considerados de baixo desempenho e engajamento, resistentes a mudanças, vistos como não são capazes de adquirir novos conhecimentos, como também expostos a problemas de saúde. Por isso, este olhar discriminatório perante os indivíduos seniores, é reconhecido como ageísmo, ou etarismo.

Isso nos leva ao termo ageísmo, mais conhecido na contemporaneidade como etarismo, originalmente citado em 1968 pelo gerontologista norte-americano Robert Neil Butler, e posteriormente publicado no artigo intitulado de *Dispelling Ageism: The Cross-Culting Intervention*, nos anais da Academia Americana de Ciências Políticas e Sociais no ano de 1989. Butler (1989), explica que o termo surgiu quando trabalhava em um projeto de moradias públicas para pessoas idosas, no noroeste de Washington nos Estados Unidos da América (EUA), que gerou um grande negativismo por parte dos vizinhos, em relação à idade dos moradores. A partir desse momento, (Butler, 1969, p. 139 - tradução nossa), define o ageísmo como uma forma de "[...] discriminação contra as pessoas por serem velhas, assim como o racismo e o sexismo fazem isso com a cor da pele e o gênero. As pessoas idosas são categorizadas como senis, rígidas em pensamento e maneiras, antiquadas em moralidade e habilidades."

Nesse sentido, Altmann *et al.* (2023) refletem que a exclusão laboral relacionada ao ageísmo apresenta-se como um fenômeno culturalmente enraizado que se manifesta em atitudes discriminatórias, as quais constituem barreiras à contratação e à permanência no emprego. Por isso, os autores percebem a necessidade de mudança cultural nas instituições de forma que sejam de fato inclusivas e tratem as pessoas como seres com valor que podem contribuir efetivamente nas organizações. Já Sharit (2020) discorre que as empresas têm muito a ganhar com a contratação de profissionais seniores, pois estes agregam por geralmente ficarem maior

ISSN 3086-2531

tempo nas empresas do que os mais jovens, eles conseguem agregar mais nas empresas. Com isso, pode-se entender que se as empresas ao investirem nos profissionais seniores as chances de retorno sobre o investimento são grandes, pois eles permanecem nas organizações e contribuem para o negócio. Logo, o investimento em educação continuada apresenta-se como uma possível solução para combater o ageísmo.

**Educação continuada como alternativa de enfrentamento ao ageísmo**

A partir da nova perspectiva de longevidade do indivíduo, a Organização Mundial da Saúde (2015, p. 5), ressalta que "[...] as pessoas estão pensando em talvez estudar mais, em ter uma nova carreira ou buscar uma paixão há muito negligenciada." Nesse sentido, os profissionais considerados seniores do mundo corporativo do século XXI, se veem competindo com os jovens que já entram no mundo do trabalho contemporâneo com experiência acadêmica. Mas, mesmo o profissional sênior tendo uma vasta experiência profissional, este ainda busca se qualificar cada vez mais por meio da educação continuada, se preparando para as novas tecnologias, para que possa permanecer ativo no mundo do trabalho contemporâneo por mais tempo, como também, para conquistar o sucesso em uma nova carreira.

Para a UNESCO (1998, p. 17), a educação continuada "é uma das chaves de acesso ao século XXI", constituindo-se como uma resposta às constantes transformações sociais e uma preparação necessária para a inovação, o que demanda a capacidade de "aprender a aprender". Assim, a educação continuada está se tornando uma tendência para manutenção no mundo do trabalho contemporâneo diante de tantas atualizações, principalmente quanto à tecnologia. Compreende-se que o conceito da UNESCO se afirma como um imperativo ético e estratégico para a construção de sociedades aprendentes, nas quais o aprendizado deixa de ser uma fase da vida para se tornar seu princípio organizador. No âmbito do trabalho, isso significa transfigurar a relação do indivíduo com seu próprio desenvolvimento profissional: de uma trajetória linear estudo, trabalho, aposentadoria para um ciclo contínuo de aquisição, aplicação e reinvenção de competências. A "capacidade de 'aprender a aprender'" citada pela UNESCO revela-se com adaptabilidade crítica frente às mudanças disruptivas, tecnológicas, sociais, ambientais e econômicas. Dessa forma, a educação continuada trona-se um alicerce para a empregabilidade para a cidadania ativa, pois possibilita aos profissionais, em todas as idades, estar ativamente

ISSN 3086-2531

num ambiente volátil, transformando incertezas em oportunidades de crescimento. Para os profissionais seniores essa lógica adquire caráter de reafirmação de valor. Ao engajarem-se em processos contínuos de aprendizado, eles desafiam diretamente o estereótipo ageísta da obsolescência, reposicionando-se como agentes de inovação e de conhecimento renovado. A organização que internaliza essa visão e cultiva um ecossistema de aprendizado intergeracional, onde a troca de experiências passadas e novas habilidades gera um capital intelectual mais rico, diverso, resiliente e estratégico.

Nesse contexto, Miranda (2024, p. 02) define a aprendizagem ao longo da vida como a "busca contínua, voluntária e automotivada pelo desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no decorrer da vida, seja por motivos pessoais ou profissionais". Esse processo, que se estende desde o nascimento até a morte, abarca a educação formal, a informação informal e o desenvolvimento de habilidades (Miranda, 2024). O cerne desse sistema, conforme a autora, reside na ideia de uma Vida Integrada de Aprendizagem, que compreende a existência como "uma jornada contínua, com aprendizado regular e contínuo bem como o desenvolvimento de habilidades como facilitadores de empregabilidade, sucesso e propósito pessoal" (Miranda, 2024, p. 13). Essa perspectiva evidencia o potencial de aprendizado humano e, concomitantemente, o desafio imposto às instituições de ensino, que precisam adaptar-se para ofertar cursos e espaços de aprendizagem adequados a essa demanda perene.

Educação continuada que se faz muito presente nas organizações por meio da Educação Corporativa, que conforme Meister (1999, p. 34) destaca, é um sistema de aprendizagem que apresenta na sua estratégia a finalidade de "[...] oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização." Em uma visão mais sistêmica, Altmann (2021, p. 183) conclui em seus estudos, que a Educação Corporativa "[...] é um processo de formação profissional que proporciona ao colaborador a mobilização das competências CHAVE (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e emoções), essenciais para o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional." Portanto, é importante ressaltar que a Educação Corporativa, é um importante processo de desenvolvimento do indivíduo, e não de treinamento para execução de uma determinada atividade. Ao investir na educação como processo integral as organizações preparam seus colaboradores para os desafios imediatos do cargo e os capacitam para a

ISSN 3086-2531

inovação, a adaptação às mudanças do mundo do trabalho contemporâneo e a atuação em cenários imprevisíveis. Dessa forma, a Educação Corporativa atua como pilar estratégico, conectando o aprendizado individual aos objetivos macro da empresa. Salienta-se que o sucesso da Educação Corporativa aparece com a aplicação das competências desenvolvidas no dia a dia, pela promoção da cultura de aprendizado contínuo e, em última instância, pelo impacto positivo no desempenho organizacional e na realização profissional de cada pessoa.

Nesse sentido, para Luz (2024), a educação ao longo da vida impõe às Instituições de Ensino Superior (IES) a necessidade de criar mecanismos que viabilizem a contínua atualização e aprofundamento de conhecimentos. Essa oferta pode materializar-se por meio de eventos, cursos de curta duração, experiências internacionais, atividades práticas e grupos de estudo, os quais demonstram ser possível uma formação generalista sem superficialidade. Ao reconhecer a educação ao longo da vida como um imperativo, Luz (2024) aponta para a reconfiguração da missão e atividades das Instituições de Ensino Superior (IES). A autora defende que as IES se tornem locais de contínua atualização para promover a aprendizagem de público diversificado que busca requalificação em diferentes momentos da carreira e da vida. Tais atividades podem contemplar eventos, cursos de curta duração, experiências internacionais e grupos de estudo, etc. Para o profissional sênior, esse ecossistema permite conectar sua experiência a novos conhecimentos pontuais e estratégicos, tornando-o um profissional com a visão ampla para liderar e a *expertise* atualizada para executar e inovar. Assim, as IES, ao abraçar este papel se tornarem parceiras estratégicas no desenvolvimento de carreiras longevas e na construção de organizações e sociedades verdadeiramente aprendentes.

Para que as organizações não sintam no futuro a falta de profissionais, devido a evolução da faixa etária da população nos próximos anos, onde teremos menos jovens entrando no mundo do trabalho contemporâneo e a permanência dos profissionais seniores, é importante que as organizações invistam em educação continuada de forma igualitária, tanto dos jovens quanto dos profissionais seniores. Dessa forma, ambos profissionais serão desenvolvidos com mesmos modelos de aprendizagem, dando a eles os mesmos direitos à ascensão profissional, por meio de uma educação inclusiva e equitativa. Dessa forma, há neste momento uma quebra de paradigmas com relação ao ageísmo dentro das organizações, pois a faixa etária não será medida.

ISSN 3086-2531

## METODOLOGIA

As autoras Lakatos e Marconi (1992, p. 43) fundamentam que a pesquisa científica "[...] se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais que procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos." E assim, nada vale acreditarmos que estamos diante de uma pesquisa científica, se não temos um método definido para a pesquisa, pois o objetivo a ser atingido pela metodologia será a própria pesquisa que irá se desenvolver por meio dos métodos científicos. Dito isso, para que fosse possível atingir o objetivo deste estudo, que é analisar de que forma a educação continuada contribui para o desenvolvimento de novas competências em profissionais seniores, possibilitando sua permanência e valorização no mundo do trabalho contemporâneo e constituindo-se como alternativa para superar práticas de ageísmo nas organizações, tornou-se necessário a aplicação de uma metodologia adequada à pesquisa. Portanto, esta seção do artigo dispõe da escrita metodológica empregada no desenvolvimento desta pesquisa.

Gamboa (2007, p. 39) afirma que "toda investigação supõe um corpo teórico e este deve ter um método que lhe seja apropriado [...]" ao objetivo que se deseja alcançar. Isto posto, a exploração do corpo teórico da temática desta pesquisa com base no objetivo, remete o pesquisador para um estudo de cunho qualitativo, com o método aplicado da pesquisa bibliográfica fundamentada em Gil (2019). A abordagem qualitativa, de acordo com Gil (2019), além de apresentar uma perspectiva mais atual, ou melhor, contemporânea em que a temática se encontra, ela propõe todo o embasamento teórico para a pesquisa. Portanto, esta abordagem qualitativa,

> [...] permite que você conduza estudos aprofundados sobre uma ampla gama de tópicos, incluindo seus favoritos, em termos simples e cotidianos. Além disso, a pesquisa qualitativa oferece maior latitude na seleção de tópicos de interesse porque outros métodos de pesquisa podem ser limitados. (Yin, 2011, p. 6, tradução nossa).

Segundo as recomendações de pesquisa bibliográfica, conforme destaca-se nesta pesquisa, Gil (2019) determina diferentes etapas que constituem a sua realização. No entanto, conforme descrito pelo mesmo autor, estas etapas podem ser modificadas de acordo com o assunto a ser estudado ou pelo determinado nível de compreensão sobre a temática a ser contextualizada na visão do pesquisador. Em vista disso, ao conformar este estudo ao que é

ISSN 3086-2531

proposto por Gil (2019) tem-se o desenvolvimento desta pesquisa bibliográfica, que sugere as seguintes etapas: a) definição da temática; b) formulação do objetivo que se quer alcançar por meio da pesquisa; c) investigação e determinação das fontes bibliográficas; d) leitura e análise do referencial bibliográfico; e) estruturação da pesquisa; e por fim, f) produção textual.

Pode-se afirmar que uma das atividades mais importantes da pesquisa é a análise do referencial bibliográfico pesquisado. Portanto, para este trabalho, foram determinados procedimentos interpretativos da hermenêutica para análise teórica. Mas conforme fundamentado por Gadamer (1999, p. 394), a hermenêutica não é apenas um método, e sim o ato de "[...] interpretar, detectar relações, extrair conclusões em todas as direções, que é o que constitui o entender do assunto dentro do terreno da compreensão dos textos." Desta forma, com base na proposta de Gadamer (1999), o pesquisador se permite, por meio da teoria pesquisada, criar uma opinião própria e com novas suposições, determinando assim um novo contexto teórico. Sob esta perspectiva, é muito importante para se compreender um texto, estar

> [...] disposto a deixar que ele diga alguma coisa por si. Por isso, uma consciência formada hermeneuticamente tem que se mostrar receptiva, desde o princípio, para a alteridade do texto. Mas essa receptividade não pressupõe nem "neutralidade" com relação à coisa nem tampouco auto-anulamento, mas inclui a apropriação das próprias opiniões prévias e preconceitos, apropriação que se destaca destes. O que importa é dar-se conta das próprias antecipações, para que o próprio texto possa apresentar-se em sua alteridade e obtenha assim a possibilidade de confrontar sua verdade com as próprias opiniões prévias. (Gadamer, 1999, p. 405).

Portanto, ao definir o uso de procedimentos interpretativos da hermenêutica para análise teórica é possível determinar que a hermenêutica ocorre quando o pesquisador, a partir da leitura, irá interpretar as fundamentações teóricas do referencial bibliográfico pesquisado. Assim, formulará uma nova contextualização do seu pensamento fazendo o uso da sua escrita. Dessa forma, será com o auxílio da revisão bibliográfica e principalmente pela análise hermenêutica de livros e mais precisamente de artigos científicos publicados em periódicos, que esta pesquisa qualitativa está concebida.

## CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar de que forma a educação continuada contribui para o desenvolvimento de novas competências em profissionais seniores, possibilitando sua

ISSN 3086-2531

permanência e valorização no mundo do trabalho contemporâneo e constituindo-se como alternativa para superar práticas de ageísmo nas organizações. E para que este objetivo fosse atingido, consideramos como metodologia para esta pesquisa qualitativa, a revisão bibliográfica, com análise hermenêutica do referencial teórico. Esta pesquisa discorre sobre o conceito de ageísmo fundamentado principalmente em Butler (1989) que considera o ageísmo como uma forma de discriminação de idade, que atinge os profissionais seniores no mundo do trabalho contemporâneo.

Os resultados da pesquisa mostram que o envelhecimento da população é uma crescente, tendo perspectiva de chegar até 90 anos em 2050. Isso mostra que os profissionais seniores precisam de espaço no mundo do trabalho contemporâneo. Dessa forma, as instituições tanto empresas quanto instituições de ensino precisam se preparar para atender essas pessoas, capacitá-las e considerar o valor agregado de conhecimento que estas possuem. Este cenário demográfico mostra a transformação no mundo do trabalho contemporâneo, exigindo mudança de paradigma tanto na gestão empresarial e nas instituições de ensino. A longevidade não pode ser vista como um problema a ser gerenciado, pois é uma oportunidade estratégica a ser aproveitada devido ao capital de conhecimento dos profissionais seniores. Para isso, as instituições precisam reavaliem suas políticas de gestão de pessoas, criando ambientes intergeracionais. Nesse cenário, as instituições de ensino têm o desafio de repensar seus modelos. É necessário criar percursos formativos que reconheçam as experiências prévias dos profissionais seniores e lhes ofereçam atualização direcionada e ágil. Preparar-se para essa nova realidade significa cultivar uma cultura organizacional que valorize a pluralidade etária e irá gerar inovação.

Destaca-se que o ODS 4 promove a educação inclusiva e a aprendizagem ao longo da vida, como enfrentamento ao obstáculo do ageísmo no mundo do trabalho contemporâneo. Superar essa discriminação torna-se vantajoso para as organizações, que se beneficiam da experiência dos profissionais seniores. A educação continuada surge como elemento central nesse processo, sendo essencial para a adaptação às inovações e para a manutenção da empregabilidade. Dessa forma, a educação continuada, como expressão prática do aprendizado ao longo da vida preconizado pelo ODS 4, atua como antídoto direto ao ageísmo. Isso, porque profissionais em todas as fases da carreira, especialmente os seniores, podem atualizar seus conhecimentos e demonstrar uma adaptabilidade ativa. Isso ameniza o preconceito

ISSN 3086-2531

estereotipado de que profissionais mais experientes são menos flexíveis ou avessos à inovação. Assim, ao implementarem políticas de educação corporativa inclusivas em termos etários, as organizações realizam as empresas contribuam para si mesmas com o desenvolvimento dos profissionais e para a sociedade, contribuindo para que mundo do trabalho contemporâneo seja mais justo, valoriza a diversidade etária como fonte de inovação.

Nesse sentido, destacamos que a educação continuada se apresenta como possível solução para manter as pessoas em constante movimento de aprendizado, este que pode ser utilizado no mundo do trabalho contemporâneo. O investimento em diversidade tem retorno tratando-se de profissionais seniores que tendem a ficar mais tempo na mesma empresa e conseguem aplicar o aprendizado na prática da rotina de trabalho. Para isso são necessárias políticas organizacionais inclusivas, bem como a atuação das Instituições de Ensino Superior na criação de oportunidades de atualização contínua, formando assim um ecossistema integrado de aprendizado permanente.

Percebemos que este estudo possui algumas limitações com relação à ausência de investigação empírica e à restrição do *corpus* bibliográfico analisado, e, assim, sugere-se que o estudo tenha continuidade por meio de pesquisas de campo que explorem a percepção de profissionais seniores e de gestores organizacionais sobre a educação continuada como alternativa para superar o ageísmo.

## REFERÊNCIAS

ALTMANN, Idio Fridolino. **A educação corporativa e suas implicações no desenvolvimento do capital intelectual de organizações industriais**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, Universidade La Salle, Canoas, 2021. Disponível em: https://svr-net20.unilasalle.edu.br/xmlui/handle/11690/2579. Acesso em: 11 out. 2025.

ALTMANN, Idio Fridolino *et al.* Ageísmo no mercado de trabalho: uma revisão sistemática. ***Revista Jurídi*ca Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 6, 2023. Disponível em: https://rjtdh-prt15.mpt.mp.br/Revista-TDH/article/view/165/161 Acesso em: 24 set. 2025.

ANDREI, Virginia. Age stereotypes and ageism at the workplace - # ageisjustanumber. **Journal of Comparative Research In Anthropology And Sociology**, *[S. l.],* v. 9, n. 2, p. 23–33, 2018. Disponível em: https://www.semanticscholar.org/paper/Age-stereotypes-and-ageism-at-the-Andrei/3fafc2d20448a726a6c21476d6089954ffbe1bad?sort=relevance. Acesso em: 09 out. 2025.

ISSN 3086-2531

BUTLER, Robert Neil. Dispelling Ageism: The Cross-Culting Intervention. **Annals of the American Academia de Ciências Políticas e Sociais**, v. 503, p. 138-147, 1989. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002716289503001011. Acesso em: 05 out. 2025.

BUTLER, Robert Neil. Age-ism: Another form of bigotry. **The gerontologist**, v. 9, n. 4, Part 1, p. 243-246, 1969. Disponível em: https://www.romolocapuano.com/wp-content/uploads/2017/03/Butler_Age-ism.pdf. Acesso em: 05 out. 2025.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeções da população**: Brasil e unidades da federação por sexo - revisão 2018, Série Relatórios Metodológicos. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101597.pdf. Acesso em: 07 out. 2025.

NSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Coordenação de Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. **Características gerais dos moradores 2020-2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101957_informativo.pdf. Acesso em: 5 dez. 2023.

GADAMER, Hans-Georg **Verdade e método**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Tradução de Flávio Paulo Meurer. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

GAMBOA, Silvio Sanchez **Pesquisa em educação**: métodos e epistemologias. Chapecó: Argus, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, Charlene Bitencourt Soster. **Effectuation na cultura empreendedora universitária**. 2024. 300 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2024.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MIRANDA, Fernando Silveira Melo Plentz. **O direito a educação continuada em tempos da Quarta Revolução Industrial**. Seven Editora, 2024. Disponível em: https://sevenpublicacoes.com.br/index.php/editora/article/view/3571/6434 Acesso em: 09 mar. 2024.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivos de desenvolvimento sustentável** - Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, 2020. Disponível em: https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf. Acesso em: 05 out. 2024.

ISSN 3086-2531

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Relatório mundial de envelhecimento e saúde**. 2015. Disponível em: https://sbgg.org.br/wp-content/uploads/2015/10/OMS-ENVELHECIMENTO-2015-port.pdf. Acesso em 09 out. 2024.

SHARIT, Joseph. The'new'older worker. **Gerontechnology**, [*S. l.*], v. 19, n. 2, p. 102-114,2020. Disponível em: https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=P20230104002-N202301130012-00003. Acesso em: 17 set. 2023.

WANBERG, C. R. *et al*. Age and reemployment success after job loss: an integrative model and meta-analysis. **American Psychological Association**, [*S. l.*], v. 142, n. 4, p. 400-426, 2016. DOI: 10.1037/bul0000019. Disponível em: https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fbul0000019. Acesso em: 10 mai. 2024.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Educação: um tesouro a descobrir. **Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. 1998. Disponível em: http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf Acesso em: 20 set. 2021.

YIN, Robert K. **Qualitative Research from Start to Finish**. New York: Guilford Publications, Inc., 2011.

**Agradecimentos**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).

*Recebido em: 12/02/2026.*
*Aceito em: 20/03/2026.*