

Empregabilidade e Trabalhadores 45+

A força da diversidade etária em debate



Empregabilidade e Trabalhadores 45+
desafios e tendências
A força da diversidade etária em debate

 26/11  19h

 Sala 301 ABC
Prédio Picarolo  Inscrições
no link



Vieses, valores e reflexão

A longevidade chegou ao mercado de trabalho, e com ela, o desafio de transformar experiência em oportunidade

No dia 26 de novembro de 2025, a Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo (SP), foi palco do evento “Empregabilidade e Trabalhadores 45+: desafios e tendências”, um encontro sobre as vantagens da diversidade etária para organizações, com um olhar sobre inclusão produtiva, transição de carreira e valorização da experiência, temas urgentes para um mercado que precisa de todas as gerações para inovar e crescer.



Painel 01

Vieses

Como os vieses inconscientes do etarismo impedem o acesso de profissionais 45+ às empresas?

Muitas empresas subestimam o potencial de profissionais com mais de 45 anos, presumindo erroneamente que são menos adaptáveis, especialmente a novas tecnologias. Esse preconceito pode levar à perda de talentos valiosos e à redução da competitividade.

Melissa Cassimiro (Diretora de Operações e Consultoria Estratégica em Diversidade e Inclusão, Mais Diversidade)

Ariane Elias Costa (Coordenadora de Atração de Talentos, Grupo Boticário)

Vieses inconscientes são universais e automáticos — Todos operamos com padrões mentais que moldam percepções em milésimos de segundo. No Brasil, desigualdades estruturais potencializam estereótipos sobre idade, raça e gênero. A solução passa por "desautomatizar" decisões, trazendo-as para o nível consciente.

Brasil envelhece rapidamente, mas empresas ainda excluem profissionais 45+ — Até 2050, mais de 30% da população terá 60+ anos; em 2040, 57% terá 45+. Persiste o mito de que profissionais maduros são menos produtivos, lentos e tecnologicamente desatualizados — quando, na verdade, trazem bagagem, repertório e inovação.

Diversidade geracional é ativo estratégico, não custo — A coexistência de quatro gerações no trabalho é inédita. Empresas como o Boticário demonstram que mentoria reversa, equipes multigeracionais e programas inclusivos geram inovação, decisões mais assertivas e crescimento (23% em diversidade geral; 17% em lideranças).

Tecnologia reproduz vieses se não for intencionalmente desenhada — Plataformas de recrutamento automatizadas replicam exclusões históricas. Solução: treinar algoritmos para eliminar variáveis discriminatórias (idade, tempo de empresa), auditar constantemente e reconhecer que o viés humano ainda é o maior desafio.

Painel 02

Valores

A diversidade gera resultados?

O valor da experiência para as organizações e o que elas ganham com a atração e retenção de profissionais com backgrounds e gerações diferentes.

Lia Calder (Diretora Executiva, 4CO Comunicação e Cultura Organizacional)

Bárbara Maria Ramos do Carmo (Gerente de Operações Comerciais, Suzano)

Diversidade etária gera impacto financeiro

comprovado — Estudos da McKinsey (2023) mostram 69% maior probabilidade de outperform financeiro. Caso Suzano: vendedores 45+ performam 7% acima em volume de vendas, com resiliência e repertório relacional. O desafio é isolar causalidade e comunicar ROI claro ao negócio, não apenas ao RH.

Estrutura organizacional preparada é pré-requisito

— Diversidade etária não funciona sozinha; exige cultura inclusiva, liderança comprometida e quebra de vieses estruturais. Sem isso, surgem tensões, conflitos e backlash. A falha em incorporar culturalmente leva a desinvestimentos e "fadiga de diversidade".

Liderança de negócio é alavanca maior que RH

— Gestores que contratam intencionalmente por competência e região (não estereótipo) influenciam mudança real. Embaixadores "fora do padrão" ampliam alcance. Conversas informais transformam visões (ex.: VP compreendendo barreiras raciais). RH sozinho não muda operação.

Mensuração híbrida + interseccionalidade evitam

esvaziamento — Cruzar indicadores demográficos com qualitativos (turnover, cultura, negócio). Priorizar mulheres negras 45+ ao invés de "etarismo genérico" que beneficia privilegiados. Interseccionalidade une pautas de gênero, raça e PCD; não compete com elas.

Painel 03 Reflexão

Estratégias para manter a atratividade profissional após OS 45

Profissionais 45+, principalmente aqueles que permaneceram em funções semelhantes por muito tempo, devem se reinventar para estar em dia com as dinâmicas, tecnologias e desafios das organizações atuais.

Cecilia Pedro Barboza (Consultora de Desenvolvimento Humano)

Pitty Sobral Sarian (Fundadora, Anthea Reimagine Midlife)

Profissionais 45+ oferecem valor relacional

insubstituível — Maturidade traz resiliência, gerenciamento de riscos e presença (escuta ativa). Num mundo automatizado, experiência conecta com necessidades humanas. Estratégia: storytelling com dados, marca pessoal otimizada (LinkedIn), rede ativa e desenvolvimento contínuo (tendências, IA, metodologias).

Empregabilidade exige clareza de propósito e

diferencial — Defina sua "frase de ouro" (valor inegociável). CV estruturado: motivo da transição → essência → evolução → diferencial → provas → futuro inspirador. Foco em competência (soft skills, expertise), não diploma. Mentalidade de crescimento: capacidades são expansíveis, não fixas.

Transição de carreira começa no "fim" interno, não

no novo emprego — Zona neutra (confusão pós-saída) é período criativo, não vácuo; evitar pressa para não repetir padrões. Escuta interna revela propósito autêntico. Sociedade estigmatiza mudanças, mas vida 100 anos exige múltiplas reinvenções.

Rigidez envelhece, não idade — Disposição para expandir

(novas tribos, valores, aprendizados) transcende "eu antigo". Sucesso é aprendizado e crescimento interno, não status externo. Reinvenção integra passado + futuro (como canivete suíço, não "chave única"). Autoconhecimento + curiosidade = atratividade duradoura.

Link para entrevistas com painelistas e mediadores

Painelistas

Melissa Cassimiro, Mais Diversidade

Ariane Elias Costa, Grupo Boticário

Lia Calder, 4CO Comunicação e Cultura Organizacional

Bárbara Maria Ramos do Carmo, Suzano

Pitty Sobral Sarian, Anthea Reimagine Midlife

Mediadores

Ricardo Castellani

Kelly Christine Lopes

Sonaidy Lacerda

Henri Paganini



Evento realizado como parte do Mestrado Profissional de
Gestão para a Competitividade - Linha de Sustentabilidade,
da Fundação Getúlio Vargas

Turma 10, 2025

Henri Paganini
Kelly Christine Lopes
Murilo Marcolin
Neuto Jordano Marques
Ricardo Castellani
Sonaidy Lacerda