

A desk with a white surface. On the left, there is a purple pencil holder filled with various colored pencils and pens. Next to it is a small potted plant with green leaves. In the center, a blue book is lying flat. To its right, a white book is also lying flat. On top of the white book, there are two magazines. The top one is 'BusinessWeek' and the one below it is 'GROWTH ENVIRONMENT'. The background is a plain white wall.

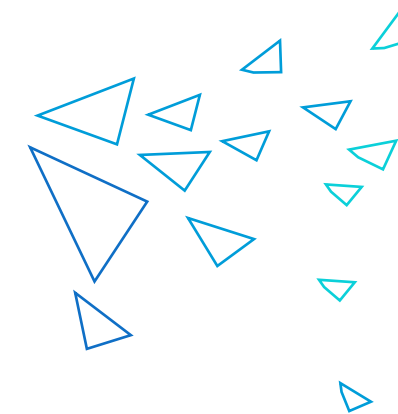
FORMAÇÃO INTEGRADA PARA SUSTENTABILIDADE

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA COMPETITIVIDADE . LINHA DE SUSTENTABILIDADE



Formação Integrada

Um percurso de desenvolvimento integral
com duração de dois semestres



Sobre esse relatório

Esse relatório tem como objetivo sistematizar os conhecimentos gerados pelos Projetos Referência dos grupos que passam pela Formação Integrada para Sustentabilidade no contexto do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade. Os conhecimentos aqui registrados constituem bem público, podendo ser aplicados em qualquer contexto.

Trabalhabilidade para pessoas 45+

Henri Paganini

Kelly Christine Lopes

Murilo Marcolin

Neuto Jordano Marques

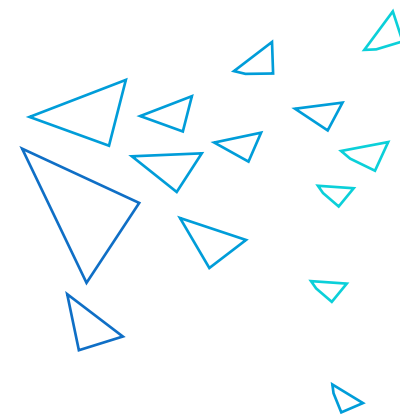
Ricardo Castellani

Sonaidy Lacerda



Ponto de partida

Inspiração ou Insight Inicial



Como impulsionar a **trabalhabilidade** de pessoas 45+, com renda entre 1 e 7 salários mínimos?



O porquê

O que nos motivou?

- Pessoas de 45+ pertencem à geração Baby Boomers (1940 a 1964) ou geração X (1965-1980);
- A geração Baby Boomers iniciou suas carreiras sem computador ou celular, valoriza mais o trabalho árduo e uma carreira estável;
- A geração X acompanhou o início dos avanços tecnológicos, tendo mais facilidade para utilizar ferramentas tecnológicas do que as gerações anteriores;
- Preconceito etário nas relações de trabalho geram repercussões na saúde mental, como também danos individuais e sociais;
- O etarismo no trabalho ocorre geralmente a partir dos 35 ou 40 anos;
- Um dos motivos da baixa empregabilidade de pessoas entre 50 a 64 anos é o preconceito etário;
- Há evidências de preconceito etário nas empresas brasileiras, inclusive aquelas com RH mais estruturados;
- Esse cenário demonstra a necessidade de uma abordagem cuidadosa e orientada à valorização da diversidade geracional no mercado de trabalho.
- Escolhemos um recorte de pessoas com 45+

Abranches, I., & Lourenço, L. M. (2024). Etarismo no trabalho: uma realidade atemporal. *Trabalho (En)Cena*, 9(contínuo), e024023, 1–26. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e024023>

Schneider, D. A., Fritz, M., & de Goes, E. C. (2024). Gestão da diversidade: o etarismo no mercado de trabalho. *CAU-TSN Revista*, [volume não especificado], 68–??, <https://revista.unina.edu.br/index.php/cau-tsn/article/view/66/49>



Relação do Tema com a Sustentabilidade

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades

O etarismo afeta a autoestima, causa danos emocional e pode desencadear problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão.



Promover o crescimento econômico, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos

A inclusão de pessoas 45+ no mercado de trabalho está ligada à promoção do trabalho decente e justo e da não discriminação por idade



Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles

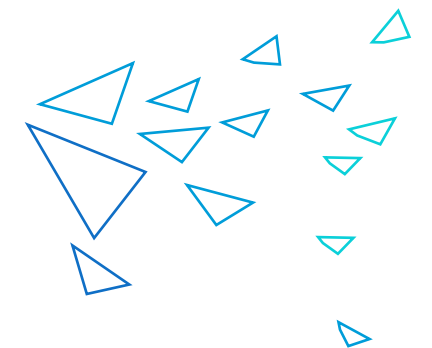
Combater o etarismo é uma ação concreta para reduzir desigualdades e promover inclusão de grupos sub-representados, como os 45+ desempregados

Empregabilidade ou Trabalhabilidade?

Empregabilidade: diz respeito à capacidade de inserir-se e permanecer no mercado formal, com base na combinação entre competências, formação, experiência e aderência às demandas das organizações (HARVEY, 2001)¹.

Trabalhabilidade: refere-se à capacidade de gerar valor por meio do trabalho, mesmo fora do emprego formal, envolvendo autonomia, criatividade e reinvenção diante das transformações do mundo laboral (ANTUNES, 2009)².

A **empregabilidade** responde às exigências do mercado;
a **trabalhabilidade**, por sua vez, é a capacidade
de transformar a ausência de oportunidades em
novos caminhos de atuação



¹HARVEY, Lee. *Employability: Developing the relationship between higher education and employment*. *Tertiary Education and Management*, v. 7, n. 1, p. 3–16, 2001.

²ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 17. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

Processo de Investigação

Fontes de escuta e pesquisa



Pesquisas

Consultas a pesquisas de mercado para entender os indicadores atuais da trabalhabilidade das pessoas 45+



Kick Off **Entrevistas**

Entrevistas realizadas com os principais stakeholders



Visitas **Observações**

Visita realizada na empresa TOTVS, para conhecer o programa “Maturidade na TOTVS”





Indicadores Demográficos

Pelas projeções dos **pesquisadores de Oxford** apresentadas no site *Our World in Data*, observamos que a população brasileira acima de 65 anos de idade será o dobro da atual em 2050. Passará de 24.420 milhões para 48.870 milhões.

Tais números podem ser alterados, impactando no aumento ou redução, devido a migrações ou imigrações, pandemias, guerras entre outros motivos.

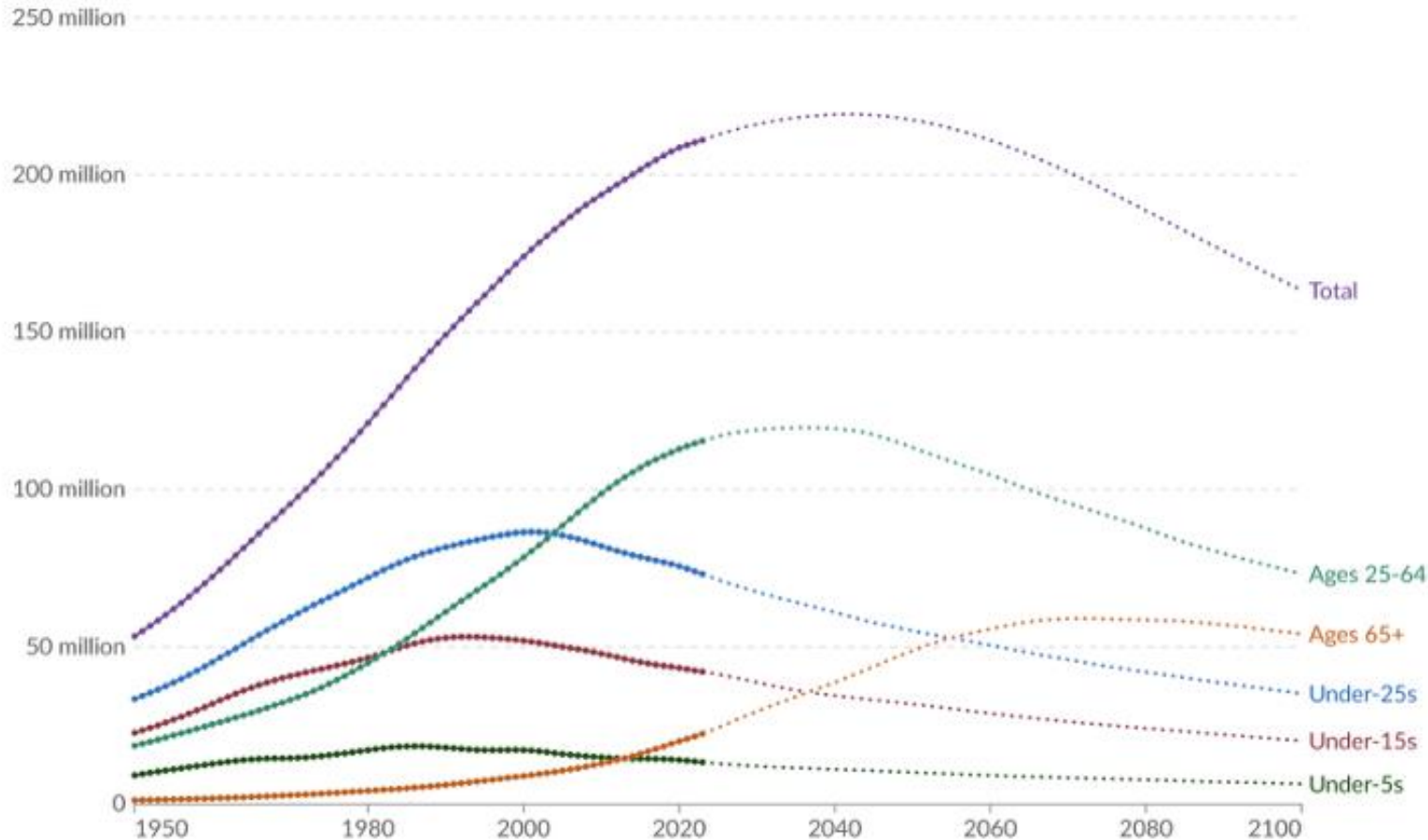
O número da população economicamente ativa, de 15 a 65 anos, terá uma redução de 20 milhões. Neste cenário, empresas e governo precisam incentivar e abrir oportunidades para a manutenção de profissionais 45+, reduzindo o impacto nos custos de benefícios sociais e saúde pública, bem como aproveitando a qualificação e experiência destes profissionais.

Fonte: <https://ourworldindata.org/grapher/population-by-age-group-with-projections>

Population by age group, Brazil

Historic estimates from 1950 to 2023, and projected to 2100 based on the UN medium scenario¹.

Our World
in Data



Data source: UN, World Population Prospects (2024)

OurWorldinData.org/population-growth | CC BY

1. UN projection scenarios The UN's World Population Prospects provides a range of projected scenarios of population change. These rely on different assumptions in fertility, mortality and/or migration patterns to explore different demographic futures.

Read more: [Definition of Projection Scenarios \(UN\)](#)

Indicadores Demográficos

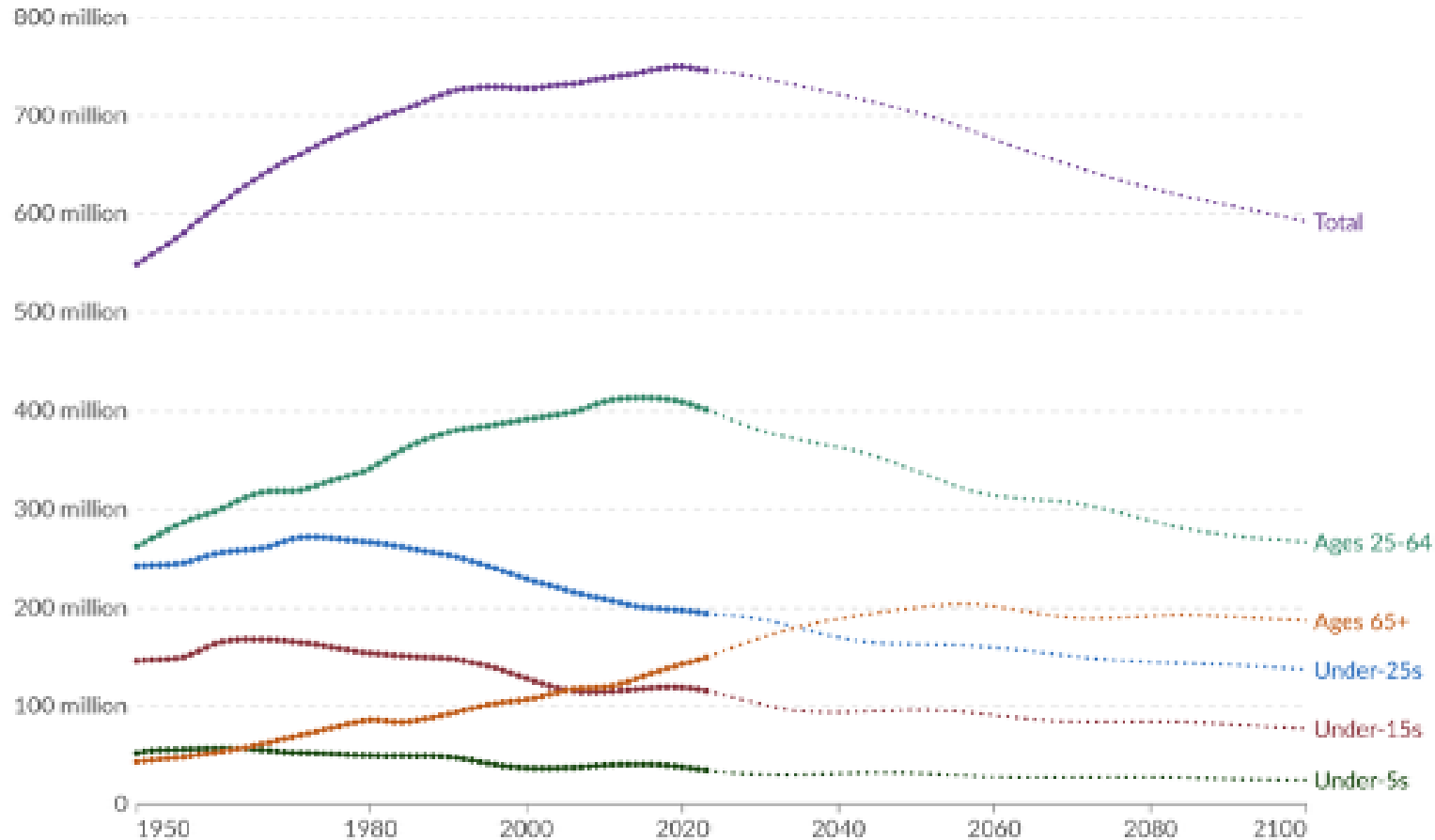
Fonte:

<https://ourworldindata.org/grapher/population-by-age-group-with-projections>

Population by age group, Europe (UN)

Our World
in Data

Historic estimates from 1950 to 2023, and projected to 2100 based on the UN medium scenario¹.



Data source: UN, World Population Prospects (2024)

OurWorldInData.org/population-growth | CC BY

1. UN projection scenarios The UN's World Population Prospects provides a range of projected scenarios of population change. These rely on different assumptions in fertility, mortality and/or migration patterns to explore different demographic futures.

Read more: [Definition of Projection Scenarios \(UN\)](#)

Indicadores Demográficos

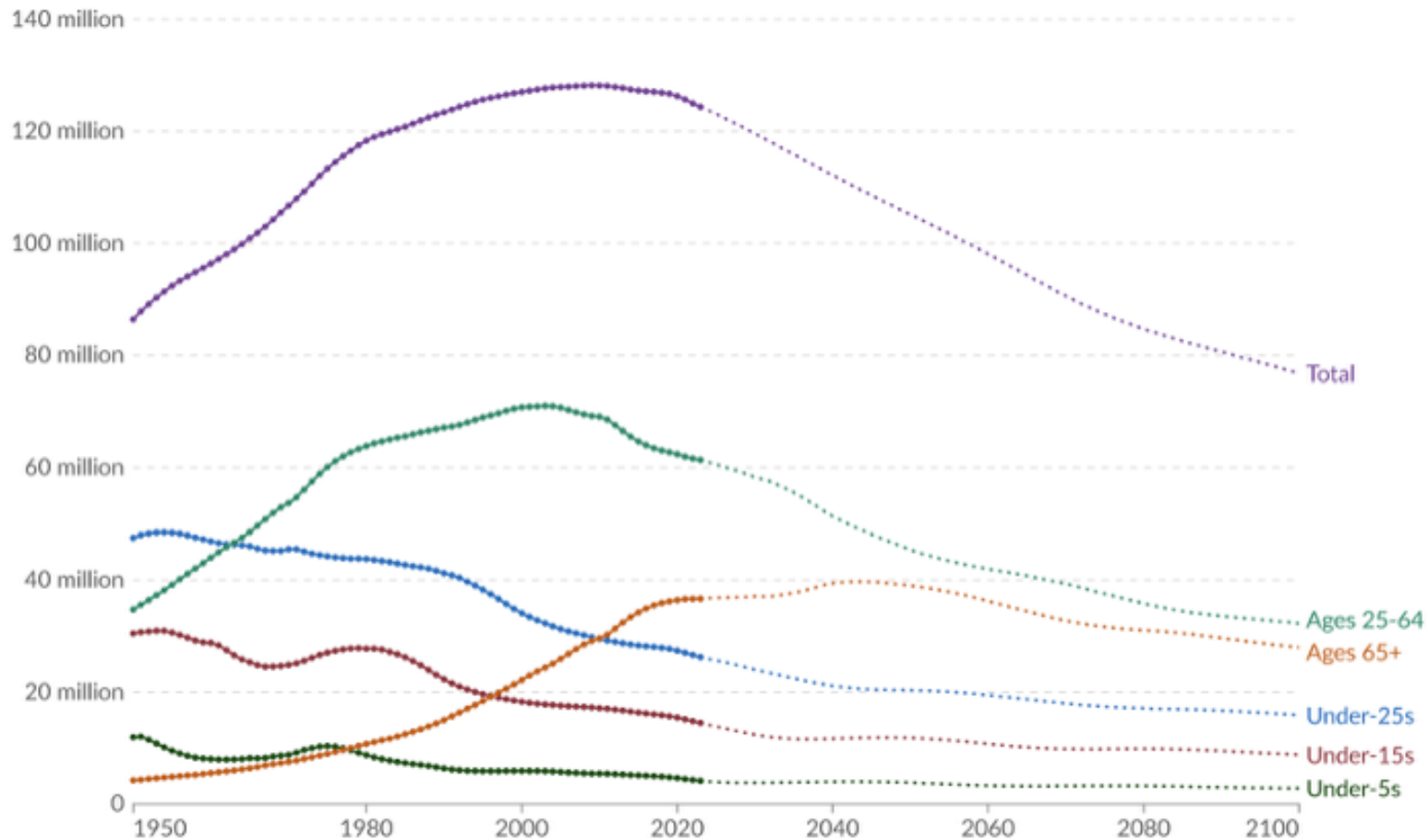
Fonte:

<https://ourworldindata.org/grapher/population-by-age-group-with-projections>

Population by age group, Japan

Historic estimates from 1950 to 2023, and projected to 2100 based on the UN medium scenario¹.

Our World
in Data



Data source: UN, World Population Prospects (2024)

OurWorldinData.org/population-growth | CC BY

1. UN projection scenarios The UN's World Population Prospects provides a range of projected scenarios of population change. These rely on different assumptions in fertility, mortality and/or migration patterns to explore different demographic futures.

Read more: [Definition of Projection Scenarios \(UN\)](#)

Indicadores Demográficos

Fonte:

<https://ourworldindata.org/grapher/population-by-age-group-with-projections>



Indicadores Demográficos

Tabela – Dados Demográficos

| 2025 | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------|----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|------------|
| Idade (%) | 0-5 | % | 6-15. | % | 15-24. | % | 25-64 | % | 65+ | % | TOTAL |
| Brasil | 12.880 | 6% | 41.260 | 53% | 71.420 | 19% | 116.960 | 55% | 24.420 | 11% | 212.810 |
| Europa | 32.850 | 4% | 112.170 | 21% | 395.460 | 15% | 395.460 | 53% | 155.690 | 21% | 744.400 |
| Japão | 3.920 | 3% | 13.830 | 11% | 25.620 | 11% | 60.560 | 49% | 36.800 | 30% | 123.100 |
| Mundo | 643.560 | 8% | 2.010.000 | 75% | 3.290.000 | 24% | 4.080.000 | 50% | 856.250 | 10% | 8.230.000 |
| 2050 | | | | | | | | | | | |
| Idade (%) | 0-5 | % | 6-15. | % | 15-24. | % | 25-64 | % | 65 | % | TOTAL |
| Brasil | 10.150 | 5% | 31.860 | 21% | 55.180 | 15% | 113.370 | 52% | 48.870 | 22% | 217.490 |
| Europa | 31.660 | 5% | 96.340 | 16% | 163.180 | 14% | 338.960 | 48% | 200.330 | 28% | 703.030 |
| Japão | 3.800 | 4% | 11.820 | 10% | 20.320 | 11% | 45.400 | 43% | 38.980 | 37% | 105.120 |
| Mundo | 656.480 | 7% | 1.970.000 | 42% | 3.250.000 | 20% | 4.840.000 | 50% | 1.580.000 | 16% | 9.660.000 |
| 2100 | | | | | | | | | | | |
| Idade (%) | 0-5 | % | 6-15. | % | 15-24. | % | 25-64 | % | 65 | % | TOTAL |
| Brasil | 6.450 | 4% | 20.190 | 12% | 35.240 | 12% | 73.300 | 45% | 54.200 | 33% | 163.360 |
| Europa | 25.000 | 4% | 77.190 | 13% | 136.820 | 13% | 266.880 | 45% | 186.750 | 32% | 592.250 |
| Japão | 2.830 | 4% | 8.800 | 10% | 15.850 | 11% | 32.230 | 42% | 27.950 | 36% | 76.850 |
| Mundo | 550.030 | 5% | 1.680.000 | 23% | 2.870.00 | 17% | 4.880.000 | 48% | 2.420.000 | 24% | 10.180.000 |

FONTE: <https://ourworldindata.org/grapher/population-by-age-group-with-projections>

Entrevistas com Stakeholders



Pessoas 45+

Que estão enfrentando ou já enfrentaram o desafio da recolocação profissional.



Consultorias em RH

Que apoiam as empresas no recrutamento e seleção de profissionais.



Empresas

RH das empresas, para entender de processos seletivos e de políticas de inclusão.



Startups

Empresas com até 6 anos de existência.



Governos Sindicatos

Oportunidade para influenciar política pública.



Programador Software

Desenvolve soluções de big data aplicadas a recrutamento e seleção

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Ana Maria Monteiro - atualmente buscando recolocação - 58 anos**



Pessoas 45+

- Iniciou a carreira como bancária, e hoje tem 58 anos.
- Há 6 meses está procurando recolocação, trabalhava antes numa empresa paisagismo, mercado difícil, saiu de lá em novembro/24, era mais focada na área financeira da empresa, mas também tem experiência na área de compras e RH.
- Era registrada, a empresa dispensou os empregados registrados, por intermédio de um acordo extrajudicial trabalhista, e ficaram somente com os terceirizados.
- Ainda não está aposentada.
- Não tem formação de nível superior, experiência de 40 anos na área financeira. Está buscando recolocação na área financeira, mas tem experiência em RH, administrativa em geral. Está fazendo um *free lancer* com uma ex-empregadora, para implementação de um novo sistema.
- Busca empregos pela LinkedIn, fez 2 ou 3 entrevistas, acredita que tenha sido excluída por causa da sua falta de reciclagem (reconhece isso) e por causa de sua idade.
- Percebe que horas depois da inscrição em sites de recolocação, já recebe um email com a recusa.
- Não tem familiaridade com IA, e não está se atualizando.

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Patricia De Leo - atualmente buscando recolocação - 57 anos**



Pessoas 45+

- Demitida em fev/2025, sem feedback; trabalhou 2 anos numa forjaria.
- Foco em segurança do trabalho com experiência de 29 anos; já atuou na Firmenich e Unilever.
- É arrimo de família, e cuida do seu pai de 83 anos.
- Enfrenta barreiras na recolocação: idade, plataformas digitais complexas e baixa resposta.
- Disse que os jovens que estão entrando no mercado não tem ideia da responsabilidade da área de segurança, ou seja, entram no mercado e depois saem.
- Aplicou para 80 vagas; mas participa de apenas 3 processos.
- Relata exclusão por não dominar softwares específicos de segurança e idiomas (inglês/espanhol).
- Atualizada em NRs; deseja cursar tecnólogo em meio ambiente.
- Já ficou desempregada em outras situações, e tinha acesso direto aos RH's das empresa, desta vez não, somente consegue somente acessar, quando consegue, as recrutadores. Desta vez está mais difícil.
- Recebe ofertas com salários abaixo do piso da categoria.
- Diz que precisa colocar a data de nascimento nos softwares de recrutamento, identificando assim sua idade.
- Pretende empreender em alimentação pet, diante das dificuldades atuais.

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Marcia & Kelli - Sócias da Start UP RH**



Consultorias em RH

- Start Up RH tem 30 anos de atuação, sendo os últimos 6 focados em recrutamento e seleção para o 3º Setor.
- Márcia, fundadora (60 anos), encontrou propósito de vida atuando com hunting para o 3º Setor.
- O 3º Setor ainda reflete vieses inconscientes contra pessoas 50+, especialmente quando o público alvo de atendimento são jovens.
- Apesar disso, é considerado mais inclusivo que o 2º Setor em relação ao etarismo e mais aberto à diversidade de marcadores sociais.
- Vagas de liderança: candidatos com perfil ideal muitas vezes resistem ao 3º Setor por desconhecimento.
- Entre os 50+, é comum encontrar resistência ao uso de tecnologias e limitação de conhecimento a softwares antigos.
- Destacada a necessidade de capacitação contínua das pessoas 45+, mentorias e coaching para desenvolvimento de hard e soft skills.

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Cris Sabbag da Talent Senior, Daniel Blumen da Blumen Consultoria e Fátima Farias da Talents Consultant (kick off meeting)**



Consultorias em RH

- Pessoas 45+ com trajetória sólida e atualizadas são valorizadas e têm oportunidades; já aqueles com cargo mais “júnior”, analista, precisam se atualizar para conseguir uma recolocação. O recrutador vê a performance do candidato, suas conquistas.
- Letramento digital é urgente: quem não domina o digital (mesmo em vagas operacionais) fica para trás. IA intimida gerações mais velhas. Ex. pessoa que ainda deixa CV na portaria..
- Etarismo é real: preconceito pode surgir no filtro do currículo, na entrevista final ou via justificativas como custo do plano de saúde. Em alguns casos começam com 30 anos.
- Muitas empresas já estabelecem que somente aceitam candidatos até 50 anos. Melhorou, porque antes a preferência para pessoas até 40 anos. No empate 45+ perdem a vaga, pessoal de MKT sofre mais.
- Em muitos casos o principal bloqueio está no RH, não no candidato; é preciso educar quem seleciona para reconhecer competências e histórias.
- Currículo sem datas e entrevistas às cegas são caminhos para reduzir discriminação.
- Modelo poliwork e open talent: múltiplos vínculos e talentos distribuídos em projetos e empresas são alternativas viáveis, trabalhos em projetos pontuais .
- Exemplos inspiradores: profissionais 60+ especialistas recolocados rapidamente; liderança contratada aos 70 anos; talentos seniores em projetos fracionados.
- Diversidade geracional enriquece: convivência entre gerações aumenta criatividade e inteligência coletiva.
- Mudança real ou socialwashing? Há empresas praticando inclusão 50+ (KPMG, Accenture), mas muitas ainda mantêm vieses ocultos

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Agnes Gomes, Coordenadora de Treinamento e Responsável pelo Programa de D&I da Novo Nordisk no Brasil**



Empresas

- Etarismo é o principal desafio: A associação entre idade e baixa produtividade ainda é comum, dificultando a contratação e permanência de pessoas 45+.
- Discriminação explícita persiste: Vagas com limite de idade e vieses em processos seletivos ainda são práticas recorrentes.
- Networking é estratégico: Relações profissionais são fundamentais para superar barreiras de acesso e facilitar transições de carreira.
- Atualização de habilidades é essencial: Comunicação, relacionamento e domínio de tecnologias como IA são competências-chave.
- Setores mais receptivos incluem saúde e academia: Experiência é valorizada em áreas como psicologia, medicina e ensino superior.
- Práticas inclusivas fazem diferença: Entrevistas às cegas e programas intencionais, como o da Unilever, ajudam a combater o preconceito etário.
- Envelhecimento é atravessado por desigualdades sociais: Fatores como raça, gênero, classe e território impactam diretamente as oportunidades e a longevidade.

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Bruna Cunha / Gerente de RH da Neofin (recuperação de crédito, fundada em 2022), ex-N26**



Empresas

- Área de pré-vendas da Neofin prefere contratar pessoas 45+: mães, classe C/D, com rotina, resiliência e foco em metas.
- Crise recente testou perfis mais experientes (49+) com desafios na liderança de equipes jovens.
- Produto da Neofin (cobrança) atrai mais perfis maduros; produto da N26 era mais jovem, com foco em inovação e redes sociais.
- Mitos enfrentados: “45+ são mais lentos” → Desmentido com case de profissional que bateu 120% da meta.
- “Não são inovadores” → Profissional 45+ da área de CS demonstrou grande atualização e visão crítica.
- Relevância de competências: análise crítica, uso ágil de ferramentas, proatividade, capacidade de inovação.
- Desafios no recrutamento 45+: Barreiras tecnológicas (ex: envio de CV em anexo ao invés de plataforma);
- LinkedIn é principal ferramenta, mas pode excluir perfis que não dominam a rede;
- Falta de inclusão de canais mais acessíveis para esse público.
- N26: vivência de preconceito em áreas de produto e dados; cargos com salários altos enfrentavam resistência.
- Recomendações: Expandir os canais de atração de talentos 45+; conscientizar recrutadores sobre vieses etaristas; valorizar a resiliência e estabilidade trazida por perfis maduros.

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Luiz Henrique Terhorst - Fundador da Carbon Free (inventário e gestão de carbono, fundada em 2020)**



Startup

- Pessoas 45+ raramente buscam vagas em startups, e startups também não os procuram – movimento natural do mercado.
- Startups oferecem salários mais baixos e instabilidade, o que afasta profissionais mais experientes.
- Em 2024 contratou 2 profissionais 45+ (Marketing e Vendas) e 1 coordenadora 40+ para trazer mais experiência.
- Valoriza postura profissional e maturidade para lidar com clientes grandes – algo que jovens nem sempre têm.
- Gerenciar pessoas mais velhas é um desafio para ele, por ter 28 anos.
- Já contratou prestador de IT com 60+, com conhecimento de IT em linguagem antiga que a empresa precisava.
- 45+ tendem a recusar cargos operacionais ou salários abaixo do padrão corporativo.
- Startup exige perfil “mão na massa” e multifuncional.
- Com a estabilização do negócio, busca equipe mais sênior, que é o caso da Carbon Free agora.
- Profissional 40+ em Marketing trouxe estabilidade e melhoria nos resultados.
- Vagas são divulgadas via WhatsApp, LinkedIn e universidades.
- Foco no conteúdo do CV, não na idade.
- Profissionais 45+ que aceitam o desafio geralmente o fazem por propósito pessoal alinhado ao da empresa – movimento também observado em jovens. Ex. trabalhar com o meio ambiente.

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Alexandre Lindenmeyer - Deputado Federal do Brasil**



Governo

- Deputado federal, membro da Comissão do Idoso e especialista em Direito do Trabalho.
- Reconhece os desafios enfrentados por profissionais 45+:
- Etarismo, preconceito sobre capacidade de aprender e dificuldades de requalificação.
- Experiência e salários mais altos vistos como entraves à contratação.
- Impactos negativos na autoestima e saúde mental.
- Falta de inclusão da diversidade geracional nas políticas de D&I.
- Cultura organizacional ainda supervaloriza a juventude e ignora o potencial de equipes multigeracionais.
- Setores mais receptivos à senioridade: consultoria, saúde, liderança sênior e empreendedorismo.
- Alerta para riscos da pejotização e perda de direitos previdenciários (estudo FGV).
- Congresso tende a enfraquecer leis trabalhistas; maioria dos deputados têm perfil empresarial.
- Comprometeu-se em buscar projetos de lei que tratem sobre o tema;
- Apoiar articulação de reunião com o Ministério do Trabalho (Prof. Luizinho).

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Gilberto Almazan - Presidente do Sindicato do Metalúrgicos de Osasco e Região – Sindmetal**



Sindicato

- Estudo RAIS 2023 demonstra que: 28% dos trabalhadores têm entre 40–49 anos; 20% com mais de 5 anos de empresa → baixa rotatividade.
- Segundo sua percepção: dificuldade atual é contratar e reter jovens; empresas modernas passaram a valorizar mais os 45+.
- Avanço tecnológico (ex: usinagem automatizada) reduz trabalho braçal e discriminação etária.
- Homens do chão de fábrica estão mais qualificados hoje (ex: cursos SENAI) e seguem ativos pela postergação da aposentadoria.
- Em áreas administrativas, jovens são mais imediatistas; 45+ demonstram maior paciência e estabilidade.
- Empresas têm hoje mais profissionais 45+ do que antes.
- Demandas por diversidade (mulheres, negros, LGBTI+) vêm crescendo e se refletem nas cláusulas das CCTs (Convenções Coletivas).
- IA e algoritmos preocupam o sindicato, pois afetam decisões não só de contratação, mas de demissão também.
- Denúncias ainda ocorrem: preferência por mulheres fora da idade fértil, discriminação contra PCDs — embora tenham diminuído.
- Crescimento da participação feminina: de 17% (1970) para 21% hoje.
- Empresas cumprem cotas de PCDs, impulsionadas pela responsabilidade social.
- Alerta: empresas americanas estão recuando nas metas de diversidade após governo Trump.

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Patricia Ramos Galdino – contabilista e responsável pelo RH do Sindicato dos Contabilistas de São Paulo**



Sindicato

- Não há restrição etária nos processos seletivos do Sindcont-SP; experiência e maturidade são valorizadas.
- A entidade promove o equilíbrio entre jovens aprendizes e profissionais seniores com bagagem profissional e de vida.
- Empresas contábeis priorizam profissionais experientes e atualizados com softwares fiscais e contábeis (federais, estaduais e municipais).
- O fator decisivo é a atualização técnica e educacional, não a idade.
- Educação continuada (graduação, pós, atualização em legislação e softwares) é essencial para a empregabilidade.
- Profissionais 40+ e 50+ são preferidos quando demonstram domínio técnico e atualização constante.
- O Sindcont-SP oferece o Escritório Contábil Modelo, com foco em prática profissional e atualização de competências essenciais.
- Recomendação aos 40+: manter-se em constante aprendizado, acompanhar as mudanças legais, tecnológicas e fiscais da profissão.

Descobertas

O que emergiu do processo investigativo?

- **Joelisson Gomes, 32 anos, Desenvolvedor de Softwares**



**Programador
Software**

- Atua na construção e manutenção de sistemas customizados, inclusive para seleção de pessoal.
- Filtros comuns nos softwares: escolaridade e competências técnicas; não há filtros solicitados para idade, gênero, raça ou religião.
- Critério de desempate: em casos de empate entre candidatos, solicitado que o desempate priorize maior escolaridade.
- Dados coletados: nome, endereço, CPF, RG, idade, escolaridade, experiência, entre outros.
- LGPD: o sistema inclui consentimento explícito do candidato para tratamento de dados.
- Critérios de exclusão: baseados apenas em qualificação e exigências da vaga, como experiência ou competências específicas.
- Não teve até agora, nenhum pedido para que fosse inserido um filtro que influenciasse a seleção;
- Customização pós-entrega: contratante pode alterar campos e filtros conforme necessidade da vaga, sem intervenção do desenvolvedor original.
- Experiência com discriminação: só presenciou uma vez, em outra empresa, um caso de julgamento político, se a pessoa era de direita ou de esquerda — não relacionado à competência técnica.

Programa “Maturidade na TOTVS”

Entrevista - Visita presencial

Novo grupo criado em 2024 com foco nos desafios dos profissionais a partir de 50 anos de idade, já conta com mais de 70 participantes. Busca gerar um ambiente acolhedor e inclusivo para todas as pessoas nessa faixa etária, bem como aumentar a conscientização de todos os colaboradores para eliminar o etarismo e qualquer tipo de preconceito contra esse público.

Uma das ideias que a TOTVS adotou deste grupo é um treinamento para que o RH possa atrair talentos mais experientes, promovendo recrutamentos mais inclusivos para essa população.

A TOTVS possui mais de 11.000 participantes, e atualmente, aproximadamente 9% possuem a partir de 50 anos de idade, e a maior parte destes participantes 50+ estão alocados em áreas core da empresa, ou seja, atuam diretamente com Tecnologia, desde o desenvolvimento de software, até as áreas de suporte, implantação de software e regras de negócios, e área comercial.



Angela Gheller
Diretora de oferta e produtos

Descobertas - Principais Conclusões Trabalhabilidade Pessoas 45+

O que emergiu do processo investigativo?



01 Etarismo existe e é um fato existente no mercado



02 Profissionais com trajetória sólida e atualizados são valorizados, mas ainda enfrentam barreiras



03 Salários mais elevados pode ser um fator de impedimento para recolocação



04 Mais tempo para se recolocar, e aceitam posições com remuneração inferior e menos benefícios



05 Novos modelos flexíveis de trabalho (poliwork, projetos fracionados, consultorias) ampliam oportunidades de inclusão produtiva



06 Consultores, mentores, profissionais da saúde, e contábil sofrem menos preconceito, por conta da experiência



07 Pessoas com baixa renda enfrentam mais desafios, e tem menos recursos à programas de desenvolvimento profissional



08 Pessoas de chão de fábrica sofrem menos preconceito; estão atualizados. Ex. tornos CNC



09 Profissionais com cargo de analista ou “júnior” têm mais dificuldade para recolocação



10 Falta de conhecimento de IA, é um grande impeditivo



11 Empresas tendem a associar trabalhadores mais velhos a menor capacidade de aprendizado



12 Recrutadores têm vieses na seleção, estereótipos de baixa produtividade e práticas excludentes



13 Softwares de recolocação solicitam data de nascimento



14 Impacta na autoestima, saúde mental e no enfraquecimento das proteções trabalhistas



15 Considerados alto custo no plano de saúde e mais afastamentos por doenças



16 Migram para a informalidade, trabalhos precários, ou então resolvem empreender como autônomos



17 Startups ainda resistem em contratar, mas algumas já estão ampliando espaço para 45+

Polaridades

Polo 1: Envelhecimento como passivo

Percepção predominante de que pessoas com mais idade representam um custo, um fardo ou estão “superadas”.

- Pode motivar políticas de aposentadoria precoce (em certos contextos).
- Incentiva a renovação geracional em setores que exigem alta performance física.
- Pressiona empresas a buscar inovação e agilidade, associadas (muitas vezes equivocadamente) à juventude.

- Desperdício de capital humano (experiência, conhecimento prático, rede de contatos).
- Reforça preconceito etário (etarismo), afetando autoestima e oportunidades.
- Aumenta a exclusão social e econômica na faixa 45+.
- Gera sobrecarga nos sistemas públicos, já que pessoas desempregadas nessa faixa recorrem mais ao SUS, assistência social e benefícios.
- Desvaloriza a diversidade geracional nas equipes de trabalho.
- Reduz a resiliência social e comunitária, ao tirar o protagonismo dos mais velhos.

- Aproveitamento do capital humano acumulado ao longo da vida.
- Estímulo ao envelhecimento ativo, com benefícios à saúde física, mental e emocional.
- Redução de desigualdades geracionais e ampliação da justiça intergeracional.
- Fortalecimento da economia com mais gente produtiva e consumidora.
- Estímulo ao mentorado reverso e troca entre gerações.
- Contribuição para a coesão social, pois pessoas mais velhas tendem a atuar em redes comunitárias, voluntariado, liderança de bairro, etc.

- Pode haver pressão para trabalhar indefinidamente, mesmo quando há exaustão ou desejo legítimo de aposentadoria.
- Pode gerar culpabilização individual (“você não tem emprego porque não se atualizou”, ignorando barreiras estruturais).
- Requer investimentos em políticas públicas e programas de capacitação, que nem sempre existem.
- Algumas áreas do mercado ainda não estão preparadas para adequações físicas ou cognitivas, dificultando a inclusão real.

Polo 2: Envelhecimento como ativo

Visão que entende o envelhecimento como uma fase produtiva, de protagonismo, sabedoria e possibilidade de novas formas de contribuição.

MERCADO DE TRABALHO 45+ NO BRASIL



**Força de trabalho total
(março/25): 110,7 milhões**



**População ocupada
(março/25): 103,2 milhões**



**Estimativa de 40% de
profissionais 40+ ≈41,3
milhões**

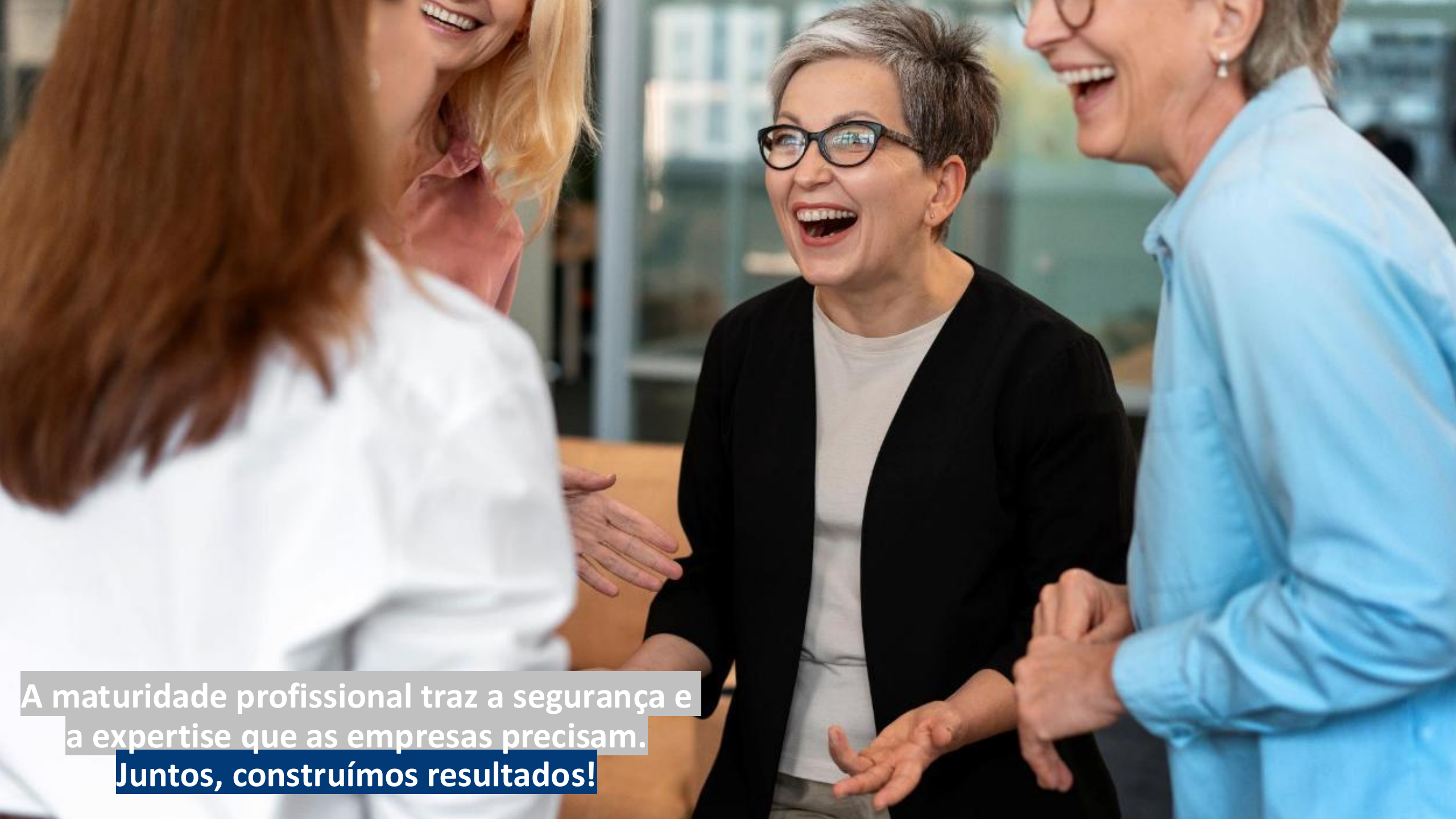


**Média salarial 2025:
R\$ 3.294 mensais**



**Tempo médio de recolocação
40+: 12 a 24 meses**





A maturidade profissional traz a segurança e a expertise que as empresas precisam.
Juntos, construímos resultados!

Necessidades Identificadas



Política Pública Incentivo Fiscal

Redução do custos tributários e encargos trabalhistas para as empresas empregarem profissionais 45+



Capacitação Digital

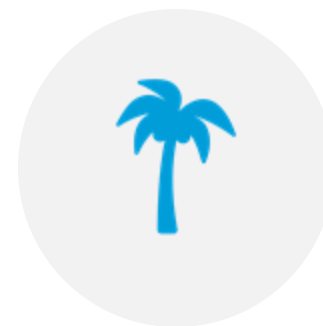
Fornecimento de capacitação para profissionais 45+ através de parcerias público-privadas



IA – Inteligência Artificial

Inteligência Artificial para encontrar o perfil certo de profissional 45+ para as vagas e empresas certas

Match Empresa -
Profissional



Programa de Capacitação de Recrutadores

Recrutadores possuem vieses ou preconceitos na seleção de profissionais 45+
Processo seletivo às cegas (blind hiring)



Criação de Mercado de Trabalho Específico 45+

Com a evolução tecnológica, criar um mercado de trabalho para profissionais experientes

Necessidades Identificadas

O que emergiu do processo investigativo?

- Neste período em que a população está envelhecendo e profissionais 45+ com rendimento médio entre 1 e 7 salários mínimos é necessária a atuação dos poderes executivos e legislativos para a criação de políticas públicas e incentivos fiscais (redução dos encargos trabalhistas e carga tributária) para facilitar a contratação destes profissionais e incentivar a iniciativa privada a ampliar as vagas para este público.
- Todos os profissionais atualmente necessitam atualizações constantes em tecnologia digital. Para este público específico principalmente em caso de profissionais desempregados e sem condições de arcar com os custos, seria importante a criação de capacitações específicas através de parcerias público-privadas, com o foco em promover a inclusão produtiva.
- A Inteligência Artificial deve ser aplicada para melhorar a eficiência na busca por profissionais 45+ de acordo com as qualificações e perfil desejado pelas empresas.
- Profissionais de recrutamento devem ser treinados e preparados para a contratação destes profissionais, e implementarem “Processo seletivo às cegas (*blind hiring*)”.
- O novo perfil de profissionais 45+ tende a gerar novos mercados de consumo e de trabalho que se adaptam melhor ao perfil objeto de deste projeto.

Necessidades Identificadas



Links profundos da Web

<https://talentosenior.com.br/>

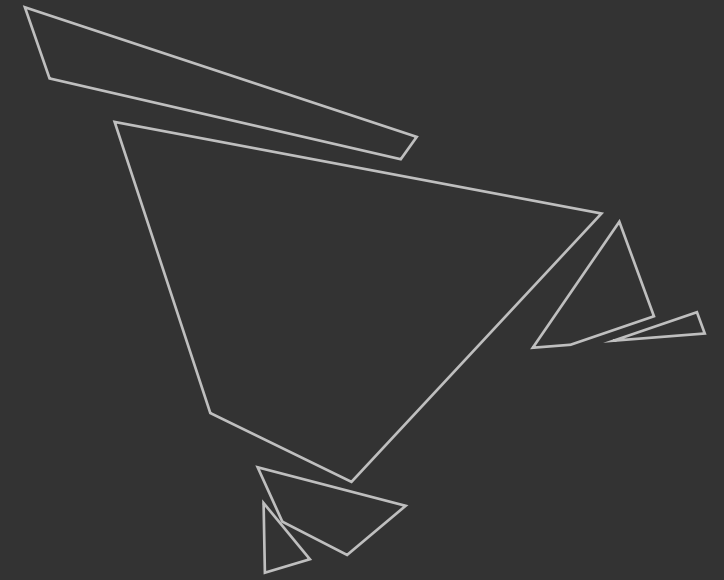
<https://www.maturi.com.br/>



Projeto de Lei

PL 3422/2024

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2456402>



Teoria da Mudança

Da situação atual para cenários possíveis

Situação Desejada

Cenários Futuros

Cenário 1 - Ideal

Transformação estrutural da
Trabalhabilidade 45+

- Integração intersetorial entre empresas, poder público e instituições formadoras consolida a trabalhabilidade 45+ como vetor estratégico.
- Centros de reestruturação produtiva, incentivos fiscais, marcos legais e redes intergeracionais operam de forma articulada.
- A experiência passa a ser diferencial competitivo. A renda cresce, a informalidade cai e o ecossistema regional se torna modelo replicável no Brasil.

Cenário 2 - Intermediário

Melhoras setoriais, desigualdade mantida

- Iniciativas pontuais ampliam a capacitação e a contratação de 45+, mas sem coordenação sistêmica.
- Algumas empresas se destacam, políticas surgem de forma fragmentada, mas grande parte da população 45+, especialmente nas periferias, permanece fora das oportunidades.
- Há progresso, mas sem transformação estrutural.

Cenário 3 - Inércia

Perda de capital produtivo e social

- A falta de políticas articuladas e iniciativas concretas aprofunda a exclusão dos trabalhadores 45+.
- A informalidade cresce, a saúde mental se deteriora e o capital intelectual se perde.
- O sistema público absorve os impactos com custos elevados.
- O país desperdiça uma geração pronta para contribuir, e os efeitos sociais e econômicos se tornam irreversíveis.



Intervenção: trabalhabilidade territorial

Se desenvolvermos centros locais de reestruturação produtiva para trabalhadores 45+, junto a organizações de base, instituições formadoras e governo, fortaleceremos a autonomia profissional e a circulação dos saberes em territórios vulneráveis, contribuindo para o reposicionamento do público como alavanca do desenvolvimento econômico local.

- **Intervenção:** Criação de centros públicos e comunitários de reestruturação produtiva com foco em práticas híbridas: qualificação continuada, apoio psicossocial e incubação de atividades econômicas em rede.
- **Público prioritário:** Trabalhadores 45+ em situação de vulnerabilidade ou fora do mercado formal.
- **Benefícios:** Formação alinhada às necessidades territoriais e novas demandas do mercado. Retomada da autoestima e fortalecimento da autonomia produtiva.
- **Indicadores:** Percentual de participantes que retornam ao mercado ou iniciam negócios. Geração de renda e permanência após 12 meses.
- **Impacto de longo prazo:** Redução da vulnerabilidade estrutural e ativação de economias de proximidade.
- **Limitações:** Viabilidade financeira e necessidade de integração intersetorial contínua.



Intervenção: selo de copromisso público com o tema

Se criarmos um selo de valorização da trabalhabilidade 45+ com critérios robustos e incentivos reais, junto a empresas e órgãos reguladores, promoveremos mudanças sistêmicas na cultura organizacional e desenvolvimento de talentos, contribuindo para promoção da diversidade geracional como diferencial competitivo.

- **Intervenção:** Criação de um selo público de reconhecimento para empresas que promovem a inclusão e desenvolvimento de profissionais 45+, atrelado a incentivos fiscais e reputacionais.
- **Público prioritário:** Grandes e médias empresas da Região Metropolitana de São Paulo.
- **Benefícios:** Redução do etarismo corporativo. Estímulo a práticas de inclusão com meta verificáveis. Incentivos fiscais e reputacionais para empresas.
- **Indicadores:** Número de empresas aderentes e empregabilidade 45+. Tempo médio de permanência dos profissionais contratados e progressão de carreira.
- **Impacto de longo prazo:** Transformação da cultura organizacional e valorização da diversidade etária como diferencial competitivo.
- **Limitações:** Resistência empresarial e risco de adesão simbólica sem mecanismos de controle robustos.



Intervenção: transferência de saberes

Se desenvolvermos redes de cooperação intergeracional com ênfase na troca de saberes e produção colaborativa, junto a trabalhadores 45+, jovens e instituições formadoras, influenciaremos novos modos de trabalho baseados na complementaridade geracional, contribuindo para uma cultura regenerativa e inclusiva no mercado do trabalho.


- **Intervenção:** Criação de redes multigeracionais que fomentem a troca estruturada de saberes entre profissionais 45+ e jovens, incluindo mentorias reversas e projetos conjuntos.
- **Público prioritário:** Profissionais 45+ e jovens em formação técnica ou em transição profissional.
- **Benefícios:** Resgate do valor da experiência. Fortalecimento do vínculo social e cultural entre gerações. Estímulo à inovação social e reconfiguração das formas de produção.
- **Indicadores:** Número de redes criadas. Projetos implementados por duplas ou grupos intergeracionais. Qualidade percebida da troca e impacto nos indicadores de empregabilidade.
- **Impacto de longo prazo:** Construção de uma cultura colaborativa e valorização do saber experiencial.
- **Limitações:** Barreiras legais. Demandas de mediação qualificada e tempo para gerar confiança mútua.



Intervenção: marco legal da trabalhabilidade 45+

Se apoiarmos a criação de um marco legal estadual de trabalhabilidade 45+ com recursos dedicados à inovação produtiva, junto ao poder público, sindicatos, conselhos e universidades, estabeleceremos diretrizes permanentes para inclusão produtiva com base na maturidade, contribuindo para um novo acordo intergeracional de justiça, equidade e desenvolvimento sustentável.

- **Intervenção:** Criação de um marco legal estadual para a trabalhabilidade 45+, acompanhado de um fundo específico voltado à inovação em inclusão produtiva.
- **Público prioritário:** Governo do Estado de São Paulo, secretarias de desenvolvimento, trabalho e inovação.
- **Benefícios:** Integração de políticas públicas dispersas. Viabilização de iniciativas inovadoras com escala e impacto duradouro.
- **Indicadores:** Legislação aprovada e regulamentada. Número de projetos financiados e alcance populacional.
- **Impacto de longo prazo:** Institucionalização do direito ao trabalho ao longo da vida e fomento contínuo à inovação social com maturidade.
- **Limitações:** Morosidade legislativa, baixa prioridade do tema, ciclos eleitorais e necessidade de articulação federativa.



Intervenção: promoção da conscientização da diversidade etária 45+

Valorizar a experiência e promover a inclusão de profissionais 45+ no mercado de trabalho, combatendo estereótipos e criando um ambiente mais justo e inovador.

- **Intervenção:** Desenvolvimento e implementação de campanhas de conscientização sobre diversidade etária 45+, com foco no combate ao etarismo no trabalho e difusão de boas práticas na valorização da experiência, de inclusão etária em ambientes organizacionais e institucionais.
- **Público prioritário:** Empresas privadas, setor público, lideranças organizacionais, profissionais de RH, universidades, formadores de opinião e sociedade em geral.
- **Benefícios:** Redução de vieses associados à idade. Mudança cultural nas práticas de recrutamento, gestão e desenvolvimento de pessoas. Ampliação do reconhecimento do valor econômico e social da força de trabalho madura.
- **Indicadores:** Número de campanhas, eventos e ações educativas realizadas. Engajamento do público (participação, alcance, mídia). Adoção de práticas de diversidade etária por organizações participantes.
- **Impacto de longo prazo:** Transformação cultural sobre envelhecimento e trabalho. Fortalecimento de uma agenda contínua de inclusão etária. Criação de bases simbólicas e institucionais para políticas públicas e iniciativas privadas voltadas à empregabilidade 45+.
- **Limitações:** Mudança cultural lenta. Resistência organizacional e vieses inconscientes. Dificuldade de mensuração direta de impactos comportamentais no curto prazo.



Ao promovermos a conscientização sobre a diversidade etária 45+ por meio de eventos com painéis temáticos e da realização de pesquisas junto ao mercado para identificar vieses e comportamentos inclusivos, criamos um ambiente favorável à reflexão, à educação e ao diálogo sobre a inclusão produtiva de pessoas 45+ no mercado de trabalho, estabelecendo as bases para mudanças culturais e organizacionais, que, ao longo do tempo, levarão a um impacto significativo na ampliação da empregabilidade dessa faixa etária.

**Intervenção escolhida:
promoção
da conscientização da
diversidade etária 45+**



Justificativa

- O diagnóstico da população brasileira evidencia que, apesar do envelhecimento da força de trabalho e da crescente participação de profissionais 45+, esse grupo enfrenta maiores barreiras de acesso, tempos prolongados de recolocação e vieses etários nos processos de recrutamento e gestão de pessoas.
- O processo investigativo identificou a necessidade de políticas públicas, capacitação digital, uso de inteligência artificial e preparação de recrutadores para a inclusão produtiva desse público. No entanto, tais iniciativas dependem, de forma transversal, de uma mudança cultural capaz de enfrentar o etarismo ainda presente nas organizações e na sociedade.
- Nesse contexto, a “Promoção da conscientização sobre a diversidade etária 45+” foi escolhida como intervenção estratégica inicial, por atuar diretamente sobre essa dimensão cultural, estimulando a discussão aberta sobre o tema na sociedade. Também foi aplicada pesquisa para identificação de vieses de comportamento.
- Ao sensibilizar empresas, recrutadores e formadores de opinião, a intervenção cria as bases necessárias para viabilizar, no médio e longo prazo, a adoção de políticas, programas e práticas mais inclusivas no mercado de trabalho.



Atividade 01: evento "Empregabilidade e Trabalhadores 45+: desafios e tendências"

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





Detalhes da intervenção

- Realização de evento presencial intitulado “Empregabilidade e Trabalhadores 45+”, ocorrido em 26/11/2025, às 19h, na Fundação Getulio Vargas – FGV EAESP.
- 3 painéis temáticos, com a participação de 6 painelistas convidadas.
- Divulgação do evento por meio do e-mail marketing institucional da FGV, da rede de contatos dos alunos e de redes sociais, como LinkedIn e Instagram.
- Registro de 120 inscrições, com a presença de aproximadamente 30 participantes, além da equipe de organização e das painelistas.
- Cobertura audiovisual do evento, incluindo filmagem, entrevistas e oferta de *coffee break*, com patrocínio do Grupo Tazay.



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.

Mediador - Ricardo Castellani ([vídeo entrevista](#))

Painelistas

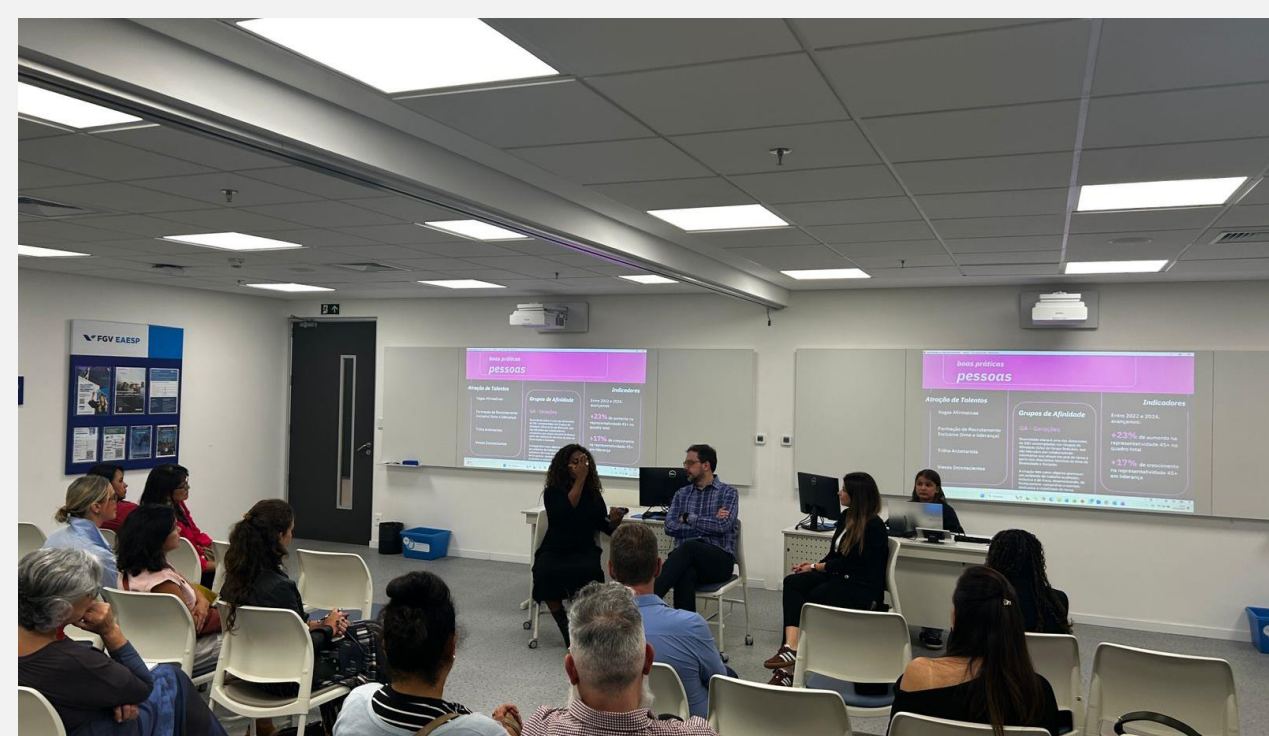
Melissa Cassimiro ([vídeo entrevista](#))

Diretora de Operações e Consultoria Estratégica em Diversidade e Inclusão, Mais Diversidade

Ariane Elias Costa ([vídeo entrevista](#))

Coordenadora de Atração de Talentos, Grupo Boticário

Painel 01: Como os vieses inconscientes do etarismo impedem o acesso de profissionais 45+ às empresas?



Painel 01: Como os vieses inconscientes do etarismo impedem o acesso de profissionais 45+ às empresas?

- **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.
- **Mudança exige estratégia institucional, não treinamentos isolados** — Diversidade e etarismo devem estar no planejamento estratégico com patrocínio da alta liderança e engajamento das médias lideranças. O discurso precisa ser traduzido em linguagem de negócio — dados, indicadores e impacto real no desempenho organizacional.



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

Mediadora - Kelly Christine Lopes ([vídeo entrevista](#))

Lia Calder ([vídeo entrevista](#))

Diretora Executiva, 4CO Comunicação e Cultura Organizacional

Bárbara Maria Ramos do Carmo ([vídeo entrevista](#))

Gerente de Operações Comerciais, Suzano

Painel 02: A diversidade gera resultados?



Painel 02: A diversidade gera resultados?

- **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.
- **Intencionalidade transforma mercado, mas contra-hegemonia exige vigilância** — Empresas por "valor" (Natura, Suzano) lideram apostas em direitos humanos; outras usam diversidade discursivamente. Diversidade questiona poder, é "contra-capitalista" por natureza, mas sistema a apropria. Educação precoce e indicadores de negócio são caminhos para legitimidade duradoura.



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.

Mediadora - Sonaidy Lacerda [\(vídeo entrevista\)](#)

Cecilia Pedro Barboza Consultora de Desenvolvimento Humano da Maturi

Pitty Sobral Sarian [\(vídeo entrevista\)](#)
Fundadora, Anthea Reimagine Midlife

Coordenação no dia do evento
Henri Paganini [\(vídeo entrevista\)](#)

Painel 03: Estratégias para manter a atratividade profissional após os 45



Painel 03: Estratégias para manter a atratividade profissional após os 45

- **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.
- **Intergeracional sinérgico alimenta mercado maduro** — Maduros oferecem sabedoria/relação; jovens oferecem agilidade/tech. Trocas diárias (mentoria reversa) geram inovação e retenção. Longevidade produtiva não é 45→65, é propósito vitalício. Mercado precisa integrar ambas gerações; isoladamente, ambas perdem.

Alguns feedbacks dos participantes e painelistas



L. Filipe Fortunato, M.Sc. • 1º
Doctoral Candidate, DBA - FGV EAESP | Business Consultant | Profess...
2 sem • Editado •

Ontem tive o prazer de participar de um debate na **FGV EAESP** sobre o tema: **Empregabilidade e Trabalhadores de 45+**. A força da diversidade etária em discussão.

Alguns pontos que me marcaram:

A **Suzano** descobriu que vendedores de 45+ têm desempenho 7% superior. Não foi por acaso. Criaram rotinas de troca entre gerações: jovens ensinam sistemas, maduros compartilham resiliência e relacionamento.

O **Grupo Boticário** treina seus algoritmos de recrutamento para evitar a reprodução de vieses históricos. Porque a IA aprende com nossos dados, e esses dados podem estar cheios de preconceitos.

Um dado que não sai da minha cabeça: 70% dos recrutadores admitem vieses inconscientes em suas empresas. Sabemos que existe, mas ainda falta coragem para mudar processos de verdade.

O ponto, na minha opinião, não é se profissionais maduros são competentes. A questão é: por que continuamos ignorando uma população em crescimento e desperdiçando a experiência acumulada?

Em 2050, a pirâmide etária será quase invertida. Mas a maioria das empresas ainda contrata como se estivéssemos em 1980.

Diversidade e inclusão etárias não são soluções mágicas. Exigem compromisso genuíno da liderança. Sem isso, vira só um discurso vazio, sem aplicação prática.

Obrigado, colegas do MPGC da Linha Sustentabilidade da **FGV EAESP**, em especial à **Sonaidy Lacerda**, pela troca de ontem. Sai com mais perguntas do que respostas, e isso é um ótimo sinal.



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

Você e mais 12 pessoas

3 comentários • 1 compartilhamento



Bárbara Ramos • 1º
Gerente | Trade Marketing | Inteligência Comercial | Líder de Diversidade & In...
2 sem • Editado •

Foi uma enorme alegria atender ao convite da turma de mestrado da **Fundação Getúlio Vargas** para participar de um painel sobre **Empregabilidade e Trabalhadores 45+**: desafios, tendências e a força da diversidade etária.

Falar sobre diversidade, tema pelo qual sou entusiasta e voluntária, e conectar essa pauta com a área que lidero hoje no comercial foi um verdadeiro presente. Iniciativas intencionais de inclusão geram resultados, fortalecem estratégias e ampliam o impacto no negócio. Precisamos falar dessa perspectiva.

O encontro ficou ainda mais especial pela troca com pessoas genuinamente interessadas em ampliar essa discussão tão necessária. Obrigada **Lia Caldero Amaral**, **Melissa Cassimiro**, **Ariane Elias Costa**, **Pitty Sobral Sarian** ✨

E, como bônus, tive a alegria de reencontrar uma colega querida dos meus tempos de RH no mercado financeiro. **Cecília Pedro Barboza**, que felicidade te rever!

Obrigada pelo convite e parabéns pela organização, **Ricardo Castellani**, **Sonaidy Lacerda**, **Kelly Christine Lopes** e **Ana Carolina Martinelli**.



Você e mais 116 pessoas

18 comentários



Pitty Sobral Sarian • 1º
Fundadora da Anthea | Reimagine Midlife. Conselheira de Administra...
1 sem •

Foi muito especial participar desse painel e compartilhar a visão da **Anthea** sobre a potência da segunda metade da vida. Muito obrigada **Ricardo Castellani** e **Sonaidy Lacerda** pelo convite!



Sonaidy Lacerda • Você
Sustainability Manager | Environment | Human Rights | Inclusion | Com...
2 sem • Editado •

Ontem tivemos um encontro muito especial na FGV EAESP: o evento "Empregabilidade de Pessoas 45+: desafios e tendências", organizado pelos alunos do Mestrado Profissional em Gestão para ...mais



Você e mais 13 pessoas

1 comentário • 1 compartilhamento



Amei



Comentar



Compartilhar



Enviar

MESTRADO FGV EAESP

Alguns feedbacks dos participantes e painelistas


4CO | Comunicação e Cultura Organizacional
3.656 seguidores
2 sem

A nossa Diretora Executiva, **Lia Calder do Amaral**, participou do evento **Empregabilidade e Trabalhadores 45+: desafios e tendências - A força da diversidade etária em debate**, promovido pela **FGV EAESP**.

O encontro reuniu especialistas de grandes organizações e consultores para discutir temas centrais em D&I, como diversidade etária, inclusão produtiva e transição de carreira, questões estratégicas para um mercado que precisa integrar diferentes gerações.

Lia, que contribui de forma consistente com pesquisa e produção teórico-prática dentro e fora da academia, integrou o Painel 02 – “A diversidade gera resultados?”, compartilhando reflexões sobre a correlação entre investimento na pauta e resultados e também as externalidades da gestão do tema nas organizações.

Foi uma oportunidade importante de evidenciar como a integração entre trajetórias, idades e repertórios distintos não apenas responde ao retrato demográfico, mas também amplia a capacidade de inovação, mas também orienta o compromisso com políticas de diversidade que respondam, de forma concreta, aos desafios atuais do mundo do trabalho.



eventos 4CO

Diversidade Etária em Foco:
EMPREGABILIDADE E TRABALHADORES 45+: DESAFIOS E TENDÊNCIAS
com a participação de Lia Calder

Você e mais 75 pessoas 4 comentários • 1 compartilhamento

Lia Calder do Amaral • 1º
Diretora Executiva na 4CO | Mestre em Administração pela FGV | Especialista e...
2 sem

Os painéis e debates do evento “Empregabilidade e Trabalhadores 45+”, realizado ontem na **Fundação Getúlio Vargas**, foram riquíssimos.

No primeiro painel, mediado por **Ricardo Castellani**, **Melissa Cassimiro**, da **Mais Diversidade**, apresentou de forma cirúrgica como os vieses inconscientes se manifestam na atração e retenção de profissionais 45+. Em seguida, **Ariane Elias Costa** conectou teoria e prática ao mostrar como as iniciativas do **Grupo Boticário** para este público dialogam diretamente com o modelo de negócios da gigante da beleza.

No segundo painel, mediado pela **Kelly Christine Lopes**, eu explorei as evidências de desaquecimento da pauta nas organizações e os motivos por trás disso, enquanto **Bárbara Ramos** trouxe um case concreto: os resultados financeiros gerados pelo time comercial da **Suzano Papel e Celulose S.A.** partir da lente da diversidade etária.

O encerramento voltou-se ao nível individual, com a abordagem pragmática e precisa da **Cecilia Pedro Barboza**, da **Maturi**, sobre como fomentar a empregabilidade para pessoas 45+. A **Pitty Sobral Sarian**, da **Anthea**, nos conduziu a reflexões profundas e responsáveis sobre a segunda metade da vida — uma conversa brilhantemente mediada por **Sonaidy Lacerda**.

Parabens a organização do evento, agradeço o convite e, principalmente, as trocas.



Você e mais 88 pessoas 12 comentários

Amei Comentar Compartilhar Enviar

Grupo Tazay
200 seguidores
3 sem

Acreditamos em um mercado de trabalho mais diverso, inclusivo e preparado para o futuro. Por isso, estamos patrocinando o evento “Empregabilidade e Trabalhadores 45+: desafios e tendências”, promovido pela FGV EAESP, em São Paulo. ...mais



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

FGV EAESP

Patrocínio: **GRUPO TAZAY** **IVOTI**
ATITUDE em MOVIMENTO.

Você e mais 7 pessoas 3 comentários

Parabéns Comentar Compartilhar Enviar

2

Alguns feedbacks dos participantes e painelistas

Bárbara Ramos • 1º
Gerente | Trade Marketing | Inteligência Comercial | Líder de Diversidade & In...
2 sem • Editado

Foi uma enorme alegria atender ao convite da turma de mestrado da **Fundação Getulio Vargas** para participar de um painel sobre **Empregabilidade e Trabalhadores 45+**: desafios, tendências e a força da diversidade etária.

Falar sobre diversidade, tema pelo qual sou entusiasta e voluntária, e conectar essa pauta com a área que lidero hoje no comercial foi um verdadeiro presente. Iniciativas intencionais de inclusão geram resultados, fortalecem estratégias e ampliam o impacto no negócio. Precisamos falar dessa perspectiva.

O encontro ficou ainda mais especial pela troca com pessoas genuinamente interessadas em ampliar essa discussão tão necessária. Obrigada **Lia Caldero Amaral**, **Melissa Cassimiro**, **Ariane Elias Costa**, **Pitty Sobral Sarian** ✨

E, como bônus, tive a alegria de reencontrar uma colega querida dos meus tempos de RH no mercado financeiro, **Cecilia Pedro Barboza**, que felicidade te rever!

Obrigada pelo convite e parabéns pela organização, **Ricardo Castellani**, **Sonaidy Lacerda**, **Kelly Christine Lopes** e **Ana Carolina Martinelli**.



Você e mais 116 pessoas
18 comentários

Apoio Comentar Compartilhar Enviar

Compartilhe seu apoio...

FGV EAESP
38.042 seguidores
3 sem

Empregabilidade e Trabalhadores 45+: desafios e tendências

A longevidade já é uma realidade no mercado de trabalho — e com ela surge o desafio (e a oportunidade!) de transformar experiência em inovação.

No dia 26 de novembro, a FGV EAESP recebe o painel "Empregabilidade e Trabalhabilidade 45+": desafios e tendências", um encontro para discutir o valor da diversidade etária nas organizações e os caminhos para uma inclusão produtiva e valorização das trajetórias profissionais.


O evento, organizado pelos alunos do Mestrado Profissional em Sustentabilidade, abordará temas urgentes como transição de carreira, requalificação e o papel das gerações maduras no futuro do trabalho, em um cenário que exige colaboração entre diferentes idades para crescer e inovar.

Data: 26 de novembro (quarta-feira)
Horário: 19h às 21h30
Local: FGV EAESP – Rua Professor Picarolo, 63 Bela Vista, São Paulo – Sala 301 ABC

Entrada gratuita | Vagas limitadas
A programação completa será divulgada em breve.

Inscreva-se: <https://lnkd.in/de9yuA3s>

Venha fazer parte dessa conversa essencial sobre o futuro do trabalho e a força da experiência na inovação!



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

FGV EAESP

8

Vanessa Monetti • 2ª
Career & Leadership Development | Mentora | Coach Executivo...
2 sem

Fui à EAESP – FGV esta semana e, além de matar as saudades da minha faculdade mais uma vez neste ano, tive a alegria de viver um momento profundamente inspirador ao lado de grandes amigas — **#LisbethReimer**, **#FabianeCampedelli** e **#SalliSato**. ❤️

O evento "Empregabilidade e Trabalhadores 45+": desafios e tendências" trouxe reflexões urgentes sobre o futuro do trabalho, o valor da diversidade etária e o papel fundamental das experiências acumuladas ao longo de uma vida profissional. A longevidade já é uma realidade no mercado — e transformar experiência em oportunidade é o desafio (e a oportunidade!) do nosso tempo.

Destaques da programação que me marcaram:

- Painel 1 – Etarismo e vieses inconscientes
Um convite direto para repensar como, muitas vezes sem perceber, organizações perdem talentos 45+ por pressupostos equivocados sobre adaptabilidade e tecnologia.
Com **#ArianeCosta** (Grupo Boticário) e **#MelissaCassimiro** (Mais Diversidade).
- Painel 2 – A diversidade gera resultados?
Debates sobre o impacto real (e mensurável!) de mesclar gerações e backgrounds diferentes — inovação, performance e cultura ganham potência.
Com **#BárbaraRamos** (Suzano) e **#LiaCalder** (4CO).
- Painel 3 – Atratividade profissional após os 45
Reinvenção como caminho para longevidade de carreira e relevância profissional.
Com **#CeciliaBarboza** e **#PittySarian** (Anthea).

Sai de lá ainda mais convencida de que todas as gerações importam — e de que o diálogo entre elas é um dos motores mais potentes para organizações que desejam inovar, incluir e crescer de forma sustentável.

Parabéns à FGV EAESP e ao Mestrado Profissional de Gestão para a Competitividade – Linha de Sustentabilidade pela curadoria e pela coragem de colocar esse tema no centro das discussões.

Que venham mais encontros assim — necessários, profundos e transformadores. 🌱



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

FGV EAESP

Você e mais 15 pessoas
4 comentários

Amei Comentar Compartilhar Enviar

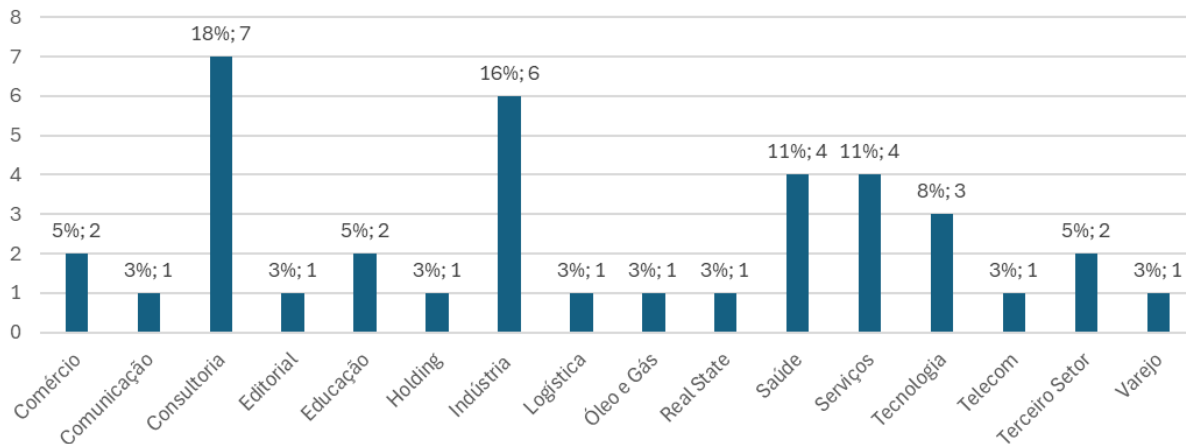


Atividade 02: pesquisa com recrutadores e líderes empresariais

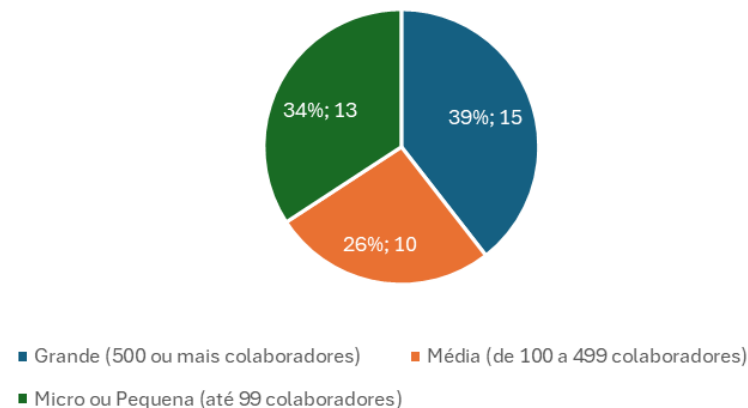
- Pesquisa realizada com o objetivo de identificar vieses de contratação e mapear práticas de inclusão etária nas organizações.
- Coleta de dados realizada entre os dias 02/11/2025 a 12/12/2025, por meio da plataforma Google Forms.
- Instrumento composto por 13 perguntas de múltipla escolha, sendo algumas com possibilidade de resposta aberta.
- Uma das perguntas foi desconsiderada da análise por apresentar apenas uma resposta válida e não material: “Sua empresa contratou profissionais 45+ nos últimos 12 meses?”
- Pesquisa anônima, com identificação opcional
- Total de 38 respondentes.
- Os resultados e gráficos da pesquisa são apresentados nos slides a seguir.

Resultado da Pesquisa

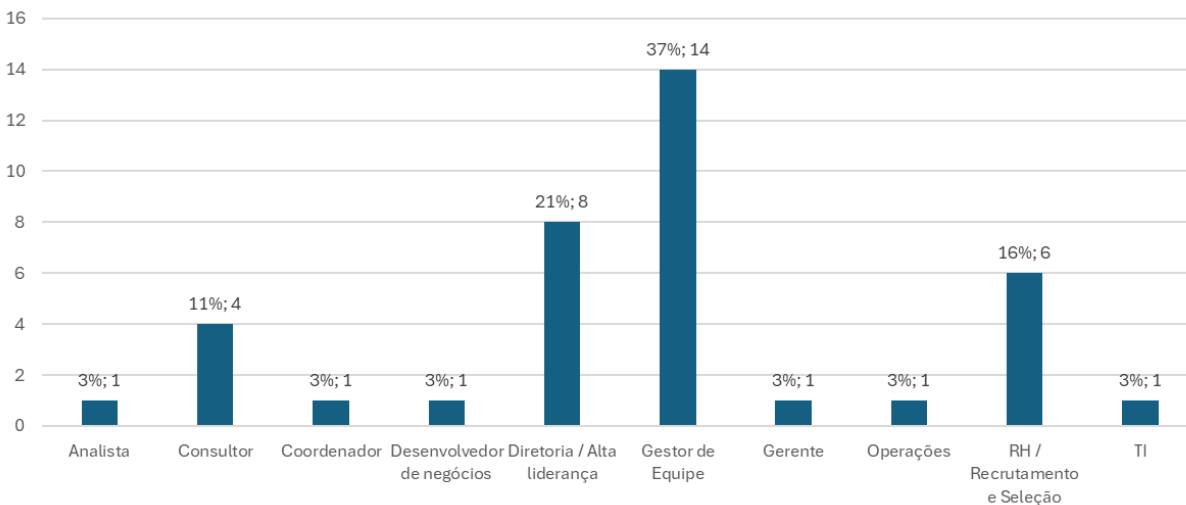
Setor de Atuação dos Respondentes



Porte da Empresa



Função dos Respondentes



Perfil da amostra: diversidade setorial e peso de grandes organizações

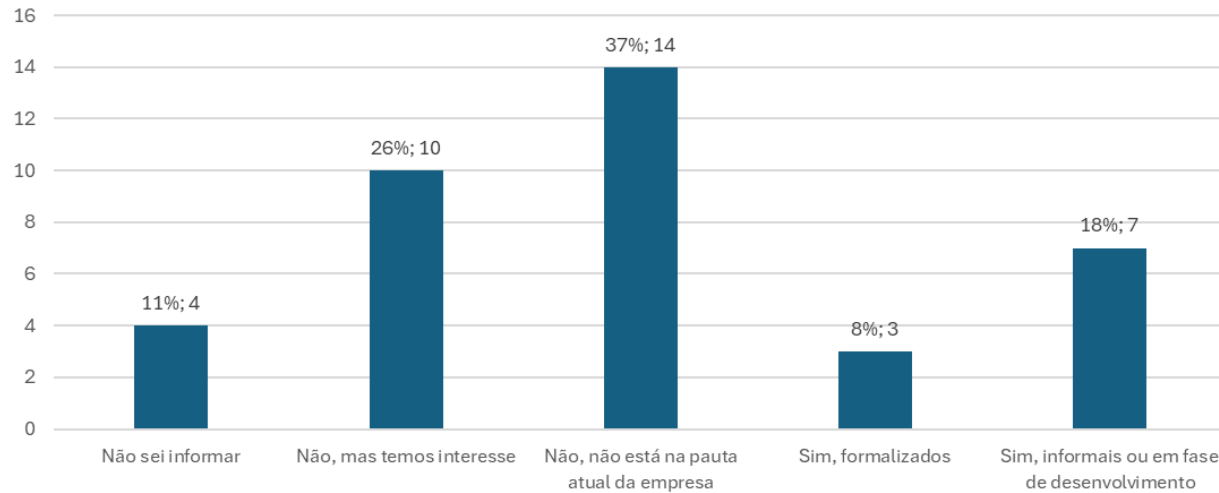
A pesquisa reuniu respondentes de múltiplos setores econômicos, com maior concentração em consultoria (18%), indústria (16%), saúde e serviços (11% cada), indicando que a questão da inclusão etária 45+ é transversal ao mercado. Quanto ao **porte das empresas**, 39% pertencem a grandes organizações (500+ colaboradores), 26% a médias empresas e 34% a micro e pequenas, demonstrando que o desafio não se restringe a empresas de menor porte, mas está presente também em estruturas corporativas mais maduras.

Alta representatividade de tomadores de decisão

37% dos respondentes ocupam cargos de gestão de equipes, 21% estão em posições de diretoria ou alta liderança e 16% atuam diretamente em RH. Assim, **74% da amostra** é composta por profissionais com influência direta sobre decisões de contratação, gestão de pessoas e definição de prioridades organizacionais, conferindo maior relevância analítica aos resultados.

Resultado da Pesquisa

A empresa possui alguma política ou ação voltada à diversidade etária?

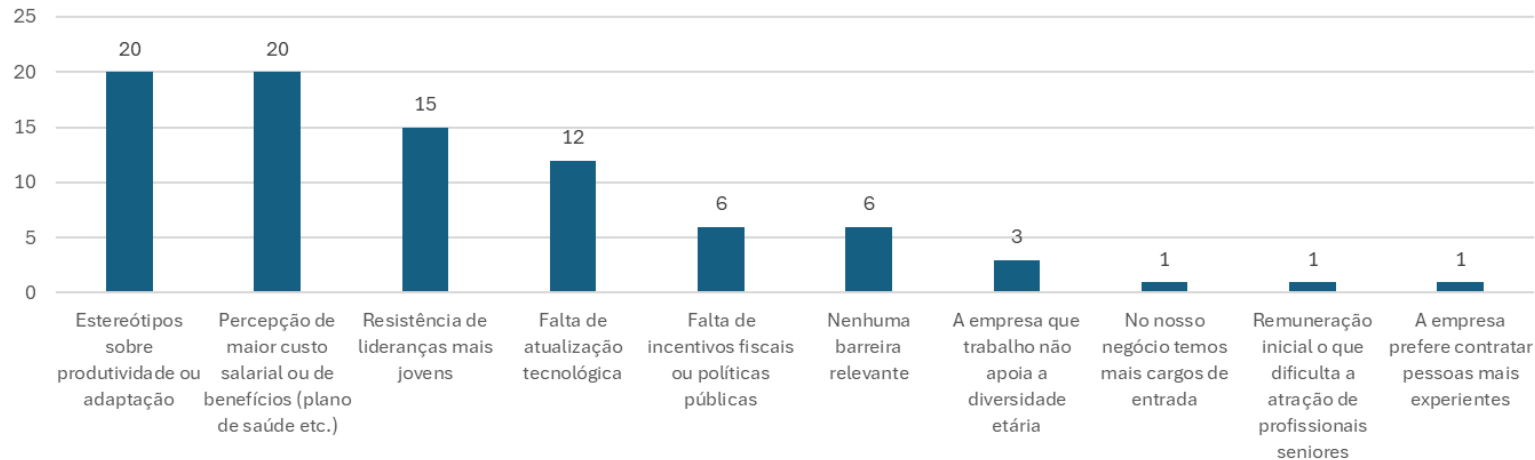


Baixo grau de institucionalização da diversidade etária

Apenas 8% das empresas possuem políticas formais voltadas à diversidade etária. Outras 18% relataram ações informais ou em fase de desenvolvimento.

Em contrapartida, 37% afirmaram que o tema não está na pauta atual da empresa e 26% indicaram que, embora exista interesse, ainda não houve avanços concretos. Esses dados evidenciam que **63% das organizações não transformaram o reconhecimento do problema em ação estruturada.**

Quais as principais barreiras que você enxerga na contratação de profissionais 45+?
(marque até 3 opções)

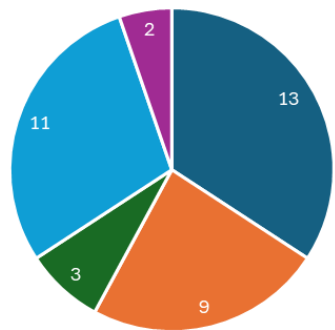


Com relação às principais barreiras, os resultados, que totalizaram 85 respostas coletadas (considerando a possibilidade de múltiplas escolhas), indicam que as principais barreiras à contratação de profissionais 45+ são majoritariamente culturais e organizacionais.

Estereótipos sobre produtividade, percepção de maior custo e resistência de lideranças mais jovens concentram a maior parte das menções, enquanto fatores técnicos e regulatórios aparecem com menor relevância. Esses achados sugerem que o **etarismo atua de forma velada nas organizações, baseado mais em crenças e percepções do que em evidências**, reforçando a importância de ações de conscientização como intervenção inicial para promover mudanças sustentáveis no médio e longo prazo.

Resultado da Pesquisa

Aproximadamente, qual o percentual de colaboradores com 45 anos ou mais existem na empresa?



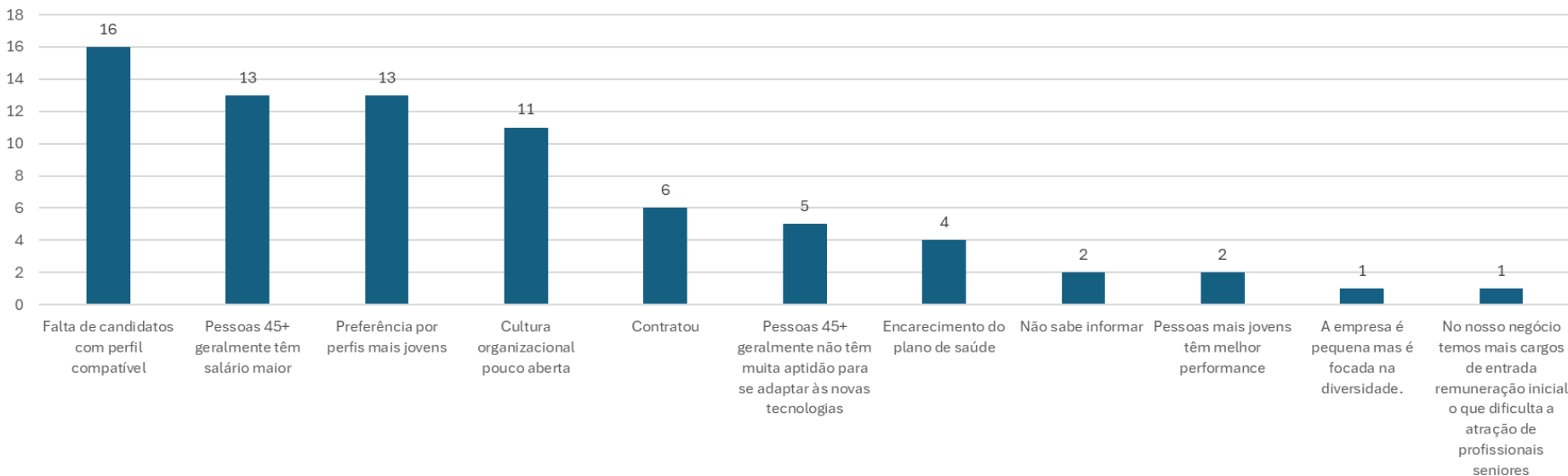
■ 10% - 25% ■ 26% - 50% ■ Mais de 50% ■ Menos de 10% ■ Não sei responder

A percepção dos respondentes indica que profissionais 45+ **estão presentes nas organizações em diferentes proporções**, com destaque para as faixas entre **10% e 50% do quadro de colaboradores**, o que sugere que a convivência intergeracional já ocorre em parte relevante das empresas, ainda que de **forma heterogênea**.

Apesar disso, a contratação recente de profissionais 45+ permanece limitada. No segundo quadro, que totalizou 74 respostas coletadas (considerando múltiplas escolhas), os principais motivos apontados foram a **falta de candidatos com perfil compatível**, a **percepção de maior custo salarial** e a **preferência por perfis mais jovens**.

Barreiras culturais seguem relevantes: 11 menções indicam que a cultura organizacional ainda é pouco aberta à diversidade etária, reforçando que o desafio não se restringe à oferta de talentos.

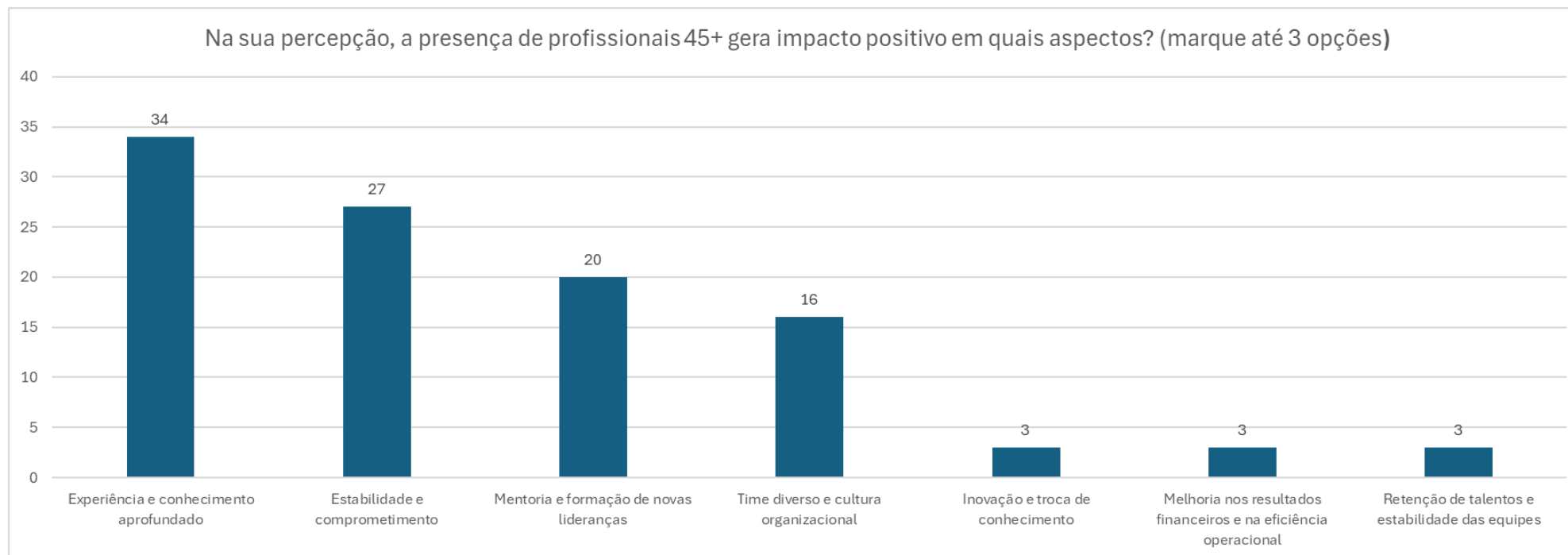
Caso não tenha contratado pessoas 45+ nos últimos 12 meses, quais os principais motivos (marque até 3 opções)



Fatores técnicos, como adaptação tecnológica e custos com plano de saúde, apresentam menor peso relativo, sugerindo que o **principal entrave à contratação é de natureza organizacional e cultural**.

Em síntese, os resultados revelam um descompasso entre a presença consolidada de profissionais 45+ nas no mercado e sua baixa incorporação em novas contratações, reforçando a necessidade de intervenções voltadas à conscientização e mudança cultural.

Resultado da Pesquisa

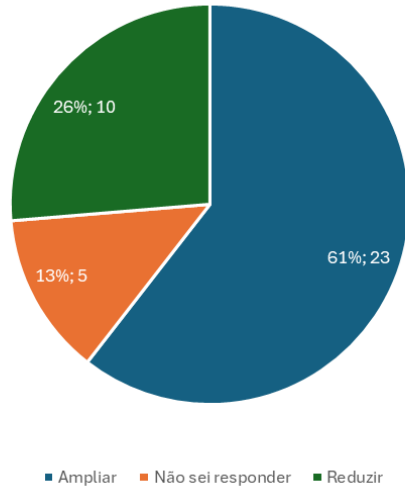


Os resultados indicam que a presença de profissionais 45+ é amplamente percebida como positiva nas organizações. Considerando o total de **106 respostas coletadas** (em função da possibilidade de múltiplas escolhas), os impactos mais citados foram **experiência e conhecimento aprofundado** (34 menções) e **estabilidade e comprometimento**, evidenciando que a senioridade é reconhecida como um ativo relevante.

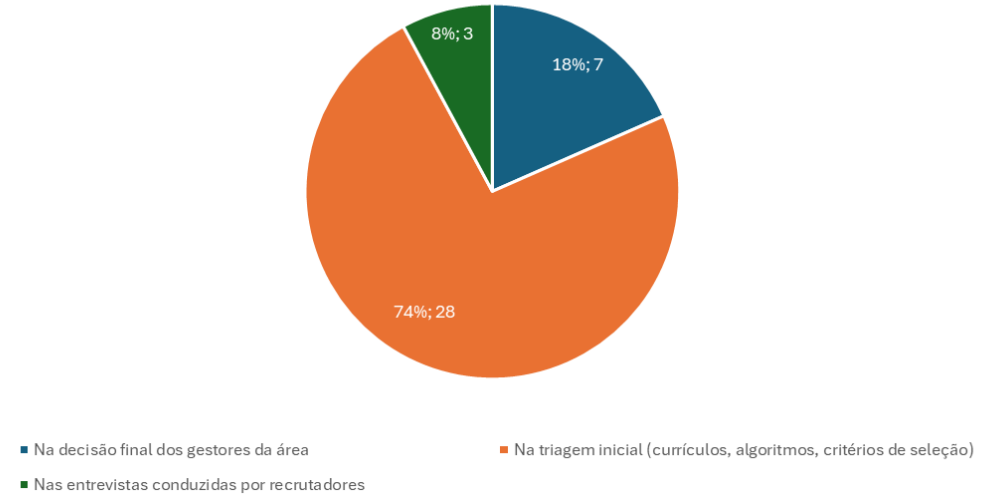
Por outro lado, impactos associados à **inovação e resultados financeiros** apresentaram menor número de menções (3 cada), sugerindo que o valor dos profissionais 45+ ainda é majoritariamente reconhecido por atributos qualitativos e relacionais, **mais do que por métricas tradicionalmente associadas à performance**. Esse resultado reforça a persistência de barreiras culturais e organizacionais.

Resultado da Pesquisa

Na sua opinião, o uso de tecnologias (ex: IA, algoritmos de seleção) pode ampliar ou reduzir o viés etário na contratação?



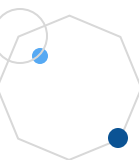
Na sua percepção, o viés etário na contratação de profissionais 45+ está mais presente em qual etapa do processo?



61% percebem que o uso de tecnologias (IA, algoritmos de seleção) pode ampliar o viés etário, enquanto 26% entendem que pode reduzi-lo, indicando percepção ambígua e dependente de como a tecnologia é aplicada.

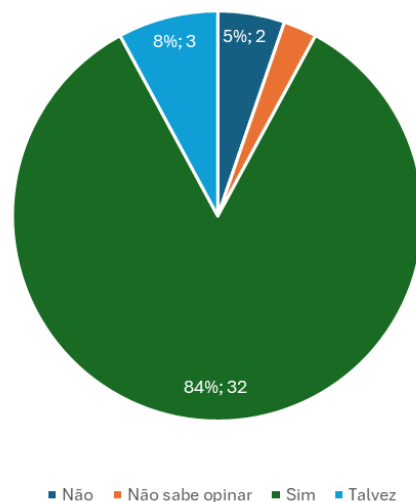
O viés etário é percebido predominantemente na triagem inicial de currículos e critérios de seleção (74%), indicando que a exclusão de profissionais 45+ ocorre antes das etapas de interação humana e da análise aprofundada de suas qualificações, o que evidencia a centralidade de filtros e critérios prévios, mais do que da decisão final dos gestores, na reprodução do etarismo nos processos seletivos.

Apenas 18% apontam a decisão final dos gestores como principal ponto de viés, reforçando o papel crítico dos filtros iniciais e sistemas automatizados no processo seletivo.

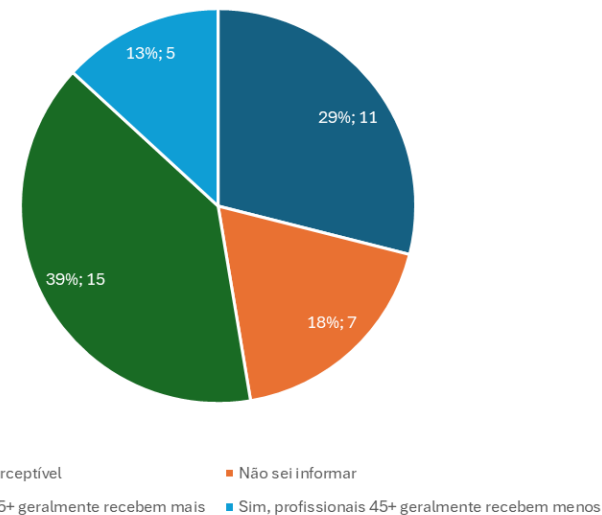


Resultado da Pesquisa

Você acredita que a sua empresa contrataria mais profissionais 45+ se houvesse incentivos fiscais ou programas públicos de apoio?



Você percebe diferenças salariais entre profissionais 45+ e colegas mais jovens em cargos equivalentes?



84% dos respondentes afirmam que suas empresas contratariam mais profissionais 45+ caso existissem incentivos fiscais ou programas públicos de apoio, evidenciando o forte potencial indutor de políticas públicas sobre decisões de contratação.

Em relação à remuneração, 39% percebem que profissionais 45+ recebem salários maiores, enquanto 29% não identificam diferenças salariais e 18% apontam remuneração menor para esse público, **indicando que o custo salarial é percebido de forma heterogênea e não consensual.**

Em conjunto, os dados sugerem que a percepção de custo, embora relevante, não é uniforme, **reforçando que incentivos públicos podem atuar como mecanismo de redução de incertezas e estímulo à inclusão etária.**



Pesquisa Principais achados

Os resultados indicam que a diversidade etária 45+ é reconhecida, mas pouco institucionalizada nas organizações.

Os dados indicam que profissionais 45+ já estão presentes nas organizações em diferentes proporções, porém essa presença ainda não se traduz em políticas estruturadas: **apenas 8% das empresas possuem iniciativas** formais de diversidade etária, enquanto **63% não incorporaram** o tema de forma concreta em suas agendas.

As barreiras à contratação são majoritariamente **culturais e organizacionais**: entre 85 respostas coletadas, destacam-se **estereótipos sobre produtividade e adaptação, percepção de maior custo salarial ou de benefícios e resistência de lideranças mais jovens**.

Além disso, **74% dos respondentes** indicam que o viés etário ocorre já na **triagem inicial de currículos e critérios de seleção**, enquanto apenas **18%** o associam à decisão final dos gestores.

Apesar disso, há forte consenso de que **instrumentos de política pública podem induzir mudança**, uma vez que 84% afirmam que contratariam mais profissionais 45+ caso existissem incentivos fiscais ou programas públicos de apoio.

Esses resultados sugerem, portanto, que **ações de conscientização aliadas a instrumentos de política pública** têm alto potencial para transformar o reconhecimento da diversidade etária 45+ em práticas organizacionais estruturadas.



Resultado final e impacto potencial

- O evento presencial ampliou a visibilidade e a conscientização sobre a empregabilidade 45+, promovendo diálogo qualificado entre diferentes atores do mercado e legitimando o tema na agenda organizacional.
- A pesquisa complementou esse processo ao fornecer evidências empíricas sobre percepções, barreiras e oportunidades, indicando que o principal entrave à inclusão etária é de natureza cultural e institucional.
- Em conjunto, evento e pesquisa geraram impacto imediato ao sensibilizar e informar, além de criar bases para impactos futuros ao subsidiar ações contínuas de conscientização e o desenho de políticas públicas e organizacionais voltadas à inclusão produtiva de profissionais 45+.
- Ao tornar o tema visível e sustentado por dados, a intervenção fortalece a compreensão do etarismo como um problema sistêmico e **oferece insumos concretos para apoiar a tomada de decisão e a implementação de políticas**, ampliando a legitimidade social para a cobrança de mudanças institucionais.



Impactos de longo prazo

- Ao ampliar a conscientização e qualificar o debate público sobre empregabilidade 45+, a ação contribui para a mudança gradual de percepções, reduzindo estereótipos etários nos processos de decisão organizacional.
- No longo prazo, esse amadurecimento coletivo fortalece a legitimidade social para a formulação, implementação e cobrança de políticas públicas e práticas institucionais voltadas à inclusão produtiva.
- Além disso, cria condições para que decisões organizacionais e governamentais passem a ser orientadas por evidências, e não apenas por crenças ou vieses etários historicamente naturalizados.



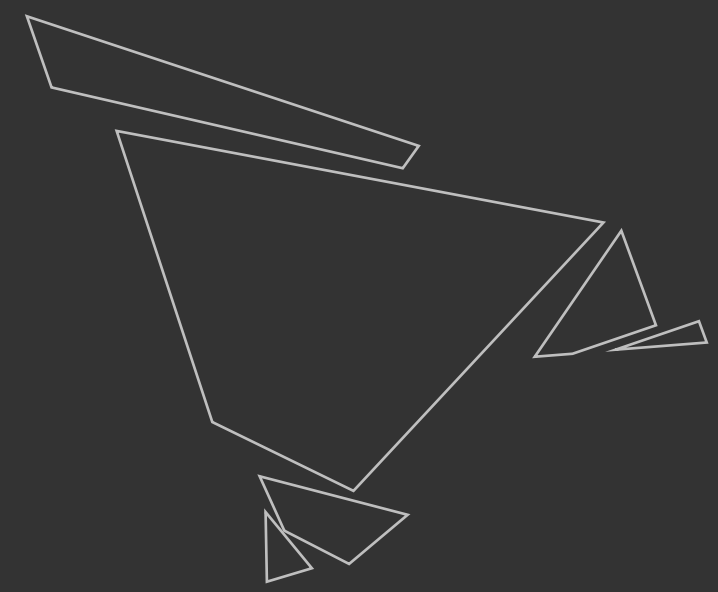
Replicabilidade e novas oportunidades

- A intervenção é altamente replicável, pois combina dois elementos de baixo custo e fácil adaptação: ações de conscientização (como eventos, painéis e debates) e pesquisa aplicada. Ela pode ser reproduzida por universidades, associações empresariais, organizações da sociedade civil, áreas de RH etc. mantendo a mesma lógica metodológica e ajustando o recorte ao contexto local ou setorial.
- Para atingir um público mais amplo, a iniciativa pode ser expandida por meio de parcerias institucionais, uso de formatos híbridos (presencial e online), disseminação dos resultados em redes profissionais e incorporação do tema em programas de formação, capacitação de lideranças e recrutadores. A pesquisa também pode ser reaplicada periodicamente, ampliando a base de dados e permitindo análises comparativas ao longo do tempo.
- Como próximos passos, a intervenção abre oportunidades para o desenvolvimento de guias de boas práticas, programas de conscientização contínua, pilotos organizacionais e subsídios técnicos para políticas públicas e incentivos à contratação de profissionais 45+. Dessa forma, o projeto deixa de ser um evento pontual e passa a funcionar como plataforma de aprendizado, mobilização e indução de mudanças estruturais.



Aprendizados

- A experiência evidenciou que o etarismo no mercado de trabalho não se manifesta apenas por ausência de oportunidades, mas principalmente por **barreiras culturais, filtros institucionais e vieses naturalizados** nos processos organizacionais, e quão importante é o nosso papel.
- Também reforçou que a presença de profissionais 45+ é reconhecida como positiva, porém ainda pouco convertida em políticas e práticas estruturadas, indicando a importância de ações de conscientização baseadas em evidências para induzir mudanças sustentáveis.
- O trabalho em grupo permitiu integrar diferentes perspectivas, competências e trajetórias, enriquecendo a análise do problema e a construção da intervenção, houve ajuda mútua e sinérgica.
- O processo reforçou a importância da escuta, da negociação e da articulação coletiva para transformar um tema complexo em uma proposta consistente, aplicável e alinhada à realidade social e institucional.



Eu – Outro – Todo

Processos pessoais e de grupo

Nosso Grupo



Henri Paganini

[in/henri-romani-paganini-63b015130/](https://www.linkedin.com/in/henri-romani-paganini-63b015130/)



Kelly Lopes

[in/kellyclopes](https://www.linkedin.com/in/kellyclopes)



Murilo Marcolin

[in/murilo-marcolin](https://www.linkedin.com/in/murilo-marcolin)



Neuto Marques

[in/in/neuto-jordano-marques-90aa9549/](https://www.linkedin.com/in/in/neuto-jordano-marques-90aa9549/)



Ricardo Castellani

[in/ricastellani](https://www.linkedin.com/in/ricastellani)



Sonaidy Lacerda

[in/sonaidy-lacerda](https://www.linkedin.com/in/sonaidy-lacerda)





Henri Paganini

Um mergulho em um tema crucial dos nossos
tempos

- *Depoimento pessoal*

A participação neste projeto permitiu aprofundar a compreensão sobre o etarismo a partir de evidências empíricas, evidenciando a distância entre discurso organizacional e práticas efetivas. O trabalho em grupo foi fundamental para integrar diferentes olhares e transformar o debate em uma análise crítica e aplicada.



Kelly Christine Lopes

Sempre é tempo para aprender e se desenvolver profissionalmente

- ***Depoimento pessoal***

Com minha trajetória de 16 anos em educação profissionalizante em tecnologia e inclusão produtiva, o projeto reforçou uma lacuna ainda pouco enfrentada: a urgência de políticas e programas de capacitação voltados também às pessoas 45+, especialmente das classes C e D. As evidências da pesquisa mostram que formação contínua, mentoria e acesso a tecnologias são decisivos para a retomada da empregabilidade, da autonomia e da dignidade desse público



Murilo Marcolin

Uma nova realidade do Século XXI. Os sêniores ganharão espaço no mercado de trabalho

- *Depoimento pessoal*

A construção deste projeto ampliou minha compreensão sobre a empregabilidade 45+ como um desafio estrutural do século XXI. O contato com profissionais, especialistas e diferentes visões evidenciou que a inclusão etária não é apenas uma questão social, mas uma oportunidade concreta para empresas e para o mercado de trabalho, desde que acompanhada de ações coordenadas e soluções práticas



Jordano Marques

Inclusão produtiva para 45+

- *Depoimento pessoal*

Refletir sobre a empregabilidade 45+ ampliou minha visão, como empreendedor, sobre o papel dos negócios na geração de impacto social. O projeto evidenciou que sustentabilidade e inclusão produtiva caminham juntas e que empresas podem atuar como agentes concretos de transformação para essa faixa etária. Essa experiência reforçou meu compromisso em fomentar soluções que ampliem oportunidades e renda de forma estruturada.



Ricardo Castellani

Um tema, vários possíveis futuros

- ***Depoimento pessoal***

Participar deste projeto ampliou minha percepção sobre como o etarismo se manifesta de forma estrutural no mercado de trabalho. A experiência reforçou a importância de olhar para a empregabilidade 45+ não apenas como um desafio social, mas como uma oportunidade de gerar valor, diversidade e inteligência organizacional. O diálogo construído ao longo do trabalho evidenciou o papel estratégico de dados e políticas bem desenhadas para promover mudanças reais.

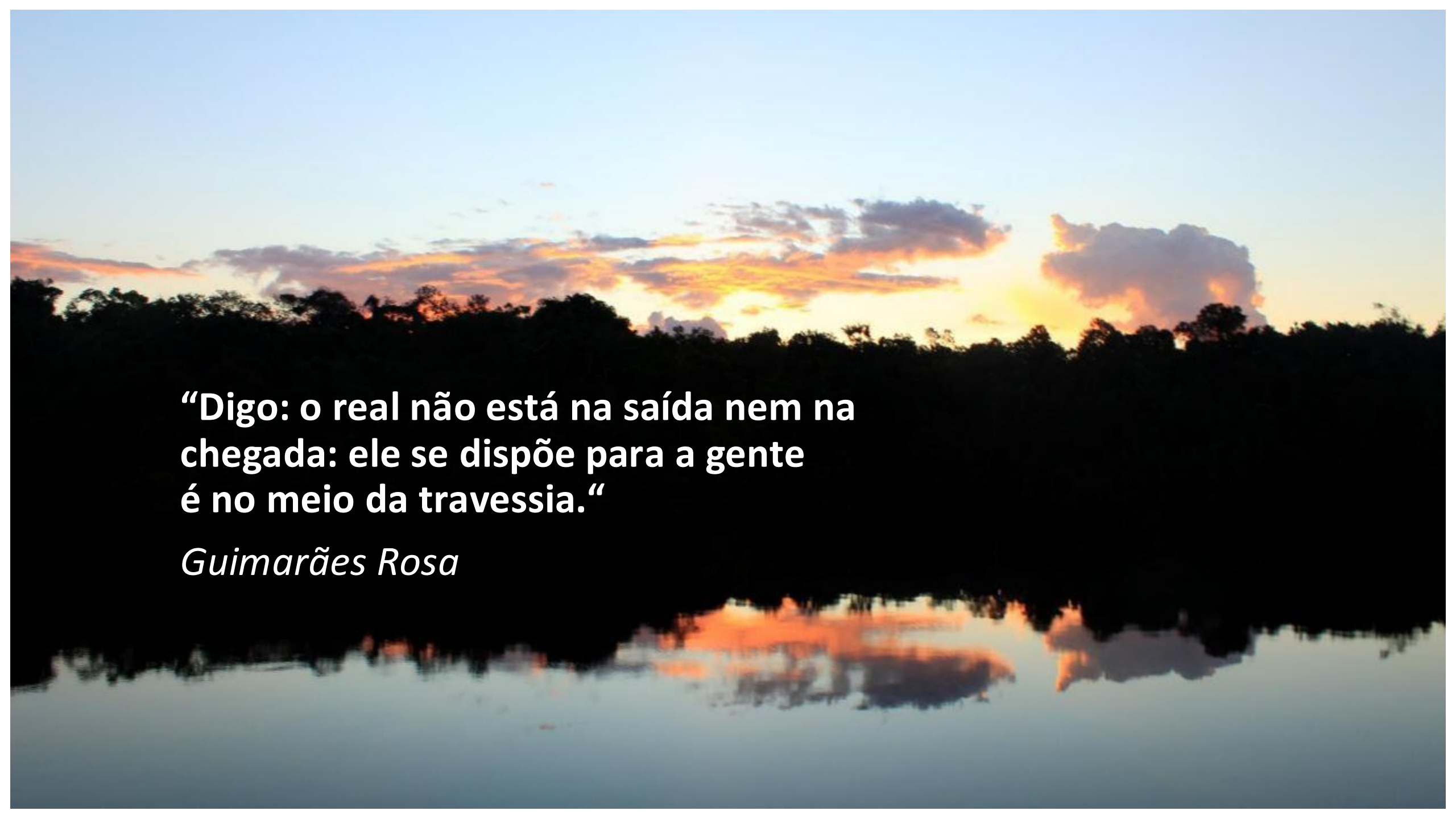


Sonaidy Lacerda

A experiência importa. A diversidade geracional é bem-vinda

- ***Depoimento pessoal***

Investigar a trabalhabilidade 45+ foi mais do que um exercício acadêmico; foi um contato direto com histórias que expõem vieses estruturais e um mercado que, muitas vezes, desconsidera a experiência acumulada. Em um contexto que valoriza excessivamente a novidade, esquecemos que inovação e impacto também nascem do repertório, da maturidade e da vivência. Reconhecer a diversidade geracional como ativo estratégico é um passo essencial para organizações mais justas, sustentáveis e competitivas

A photograph of a sunset over a body of water. The sky is a mix of light blue and orange, with scattered clouds. The sun is low on the horizon, creating a bright glow. The water in the foreground is calm, reflecting the colors of the sky and the dark silhouette of the trees on the horizon.

“Digo: o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia.”

Guimarães Rosa

Obrigado



<https://eaesp.fgv.br/centros/centro-estudos-sustentabilidade/projetos/mestrado-profissional-gestao-para-competitividade-linha-sustentabilidade>