

Por que pessoas 50+ não são consideradas como força de trabalho em um país que envelhece?

EY Brasil/Maturi | Julho de 2022



# Sumário

---

- 03 Apresentação
- 04 Introdução
- 15 O desafio dos talentos
- 17 Etarismo - uma barreira
- 23 Diversidade 50+
- 29 Liderança - hora de quebrar resistências
- 36 *Upskilling*, um diferencial
- 39 Como mudar a cultura corporativa
- 44 Sobre a EY
- 45 Sobre a Maturi



# #valorizeaidade

---

## Apresentação

O envelhecimento da população brasileira vem acontecendo de forma acelerada por uma conjunção de fatores que incluem baixas taxas de mortalidade precoce, melhores condições de vida e redução da natalidade. Hoje, **26% da população brasileira tem mais de 50 anos, mas, até 2040, 57% da força de trabalho terá mais de 45 anos**. Será que o Brasil está preparado para esse futuro?

A resposta curta é: não. Embora mais brasileiros estejam envelhecendo, o etarismo (discriminação por idade) na sociedade continua forte, especialmente contra pessoas maduras. E essa não é uma exclusividade brasileira: dados da ONU estimam que uma em cada duas pessoas sofre preconceito por idade ao redor do mundo. É um desafio global, que requer atenção em todos os âmbitos da sociedade.

EY e Maturi se uniram para identificar o quanto o etarismo está presente nas empresas, nas decisões de contratação de pessoas e nas oportunidades de crescimento profissional. Podemos definir o etarismo como a discriminação de pessoas por causa de sua idade. Nesse estudo, analisaremos especificamente a discriminação contra as pessoas mais velhas no mercado de trabalho para entender como as organizações têm percebido o tema, quais ações já têm sido feitas e o que já está no radar para os próximos anos, bem como as perdas que tais práticas geram para as organizações.

**Os insights levantados por esta pesquisa foram extremamente relevantes e têm o potencial de alavancar discussões importantes sobre o tema**, gerando ações para o mercado brasileiro. Os resultados suscitaram uma série de perguntas que ainda não possuem respostas definitivas: a construção dessas respostas é que criará processos e mecanismos para combater o etarismo e aproveitar as oportunidades estratégicas que surgem com o envelhecimento da população.

Convidamos você a fazer parte desta discussão. Criamos a hashtag #valorizeaidade para ser um ponto de encontro de todo esse diálogo. Utilize a hashtag nas suas postagens para fortalecer o movimento.

Boa leitura!

EY Brasil  
Maturi

# Introdução

O Brasil vive uma guerra global de talentos. Ao mesmo tempo em que presenciamos desemprego em níveis recordes durante a pandemia, setores mais relacionados à tecnologia e inovação enfrentam um déficit de mão de obra que não será preenchido apenas com a abertura de vagas em universidades. Principalmente, porque olhar exclusivamente para o início da formação profissional significa deixar de fora a parcela da população que mais cresce no Brasil e no mundo: o público 50+.

O etarismo, ou idadeísmo, é definido pela ONU como: “estereótipos (como pensamos); preconceito (como nos sentimos) e discriminação (como agimos) em relação às pessoas com base em sua idade”. Ele se apresenta de diversas maneiras no mercado de trabalho: não inclusão de pessoas mais velhas nos processos seletivos, políticas de aposentadoria compulsória, não inclusão de 50+ em processos de aceleração de carreira ou desenvolvimento, desvalorização do profissional que envelhece na organização, tirando responsabilidade ou infantilizando a velhice, entre outros.

**O etarismo,  
ou idadeísmo, é  
definido pela  
ONU como:  
“estereótipos  
(como pensamos);  
preconceito (como  
nos sentimos)  
e discriminação  
(como agimos)  
em relação às  
pessoas com base  
em sua idade”.**

O resultado são profissionais que se veem em um beco sem saída ao se aproximar dos 50 anos, sem possibilidades de crescimento profissional ou de reinvenção. O estímulo à troca de profissionais seniores por mais jovens por questões financeiras deixa de lado outros pontos importantes, como o valor das décadas de experiência. Até mesmo a aposentadoria compulsória deixa de fazer sentido quando pensamos que profissionais com mais de 50 anos provavelmente ainda terão algumas décadas produtivas pela frente.

Baseado nos dados de um estudo exclusivo realizado pela EY e Maturi no mercado brasileiro, este e-book é um alerta. A população 50+ é a que mais cresce no Brasil e exige que governos e empresas adotem uma nova compreensão - uma perspectiva mais inclusiva e estratégica. Nas organizações, quem abrir oportunidades de atração e retenção, assim como desenvolver novas trilhas de *reskilling*<sup>1</sup> e *upskilling*<sup>2</sup> continuará a contar com uma mão de obra produtiva, engajada e capaz de contribuir para a inovação nos negócios.

Mas isso não acontecerá da noite para o dia.

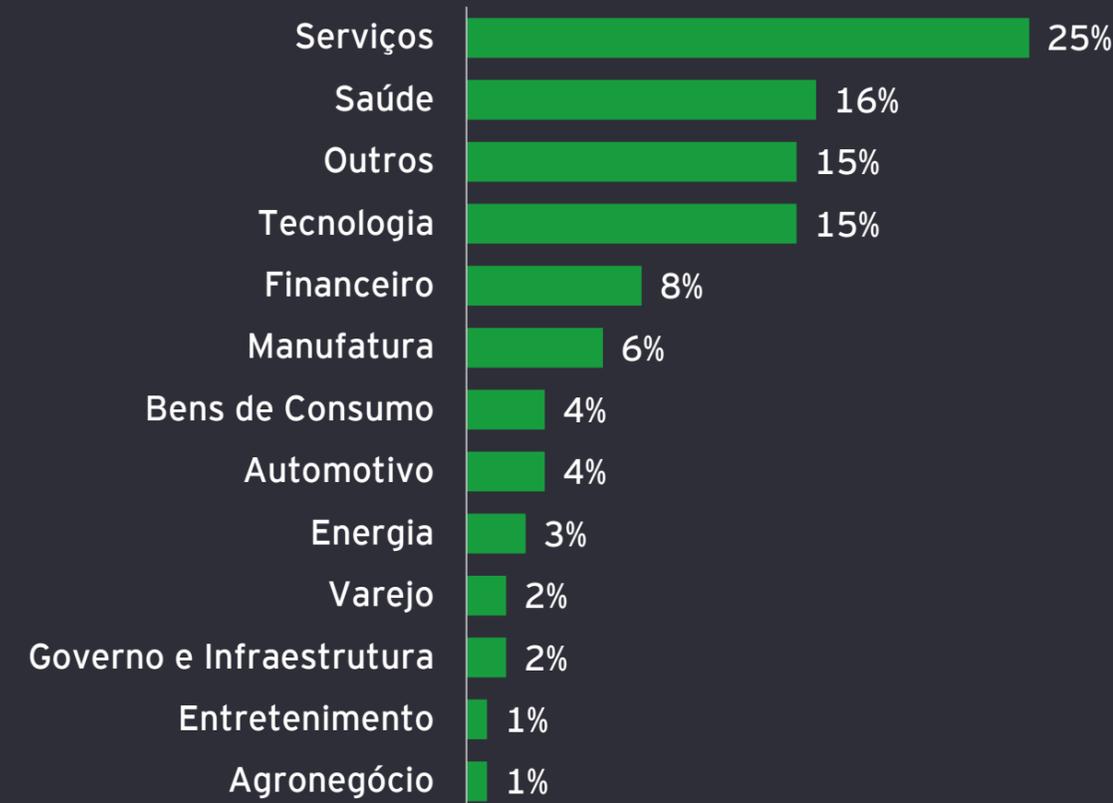
O que os dados do estudo que baseia este e-book mostram é que estamos ainda nos primeiros passos de combate ao etarismo. A diversidade já é percebida, principalmente, em relação a gênero,

raça/etnia, PcD e LGBTQIA+, mas falta romper essa barreira em relação à idade. A imagem do profissional 50+ que se aposenta e passa a aproveitar a vida doméstica é irreal: hoje, uma pessoa com 50 anos está cheia de vitalidade e tem muito a contribuir com a sociedade. Afastá-la do mercado de trabalho ou dificultar sua movimentação e crescimento gera impactos econômicos e sociais de curto e principalmente médio e longo prazo.

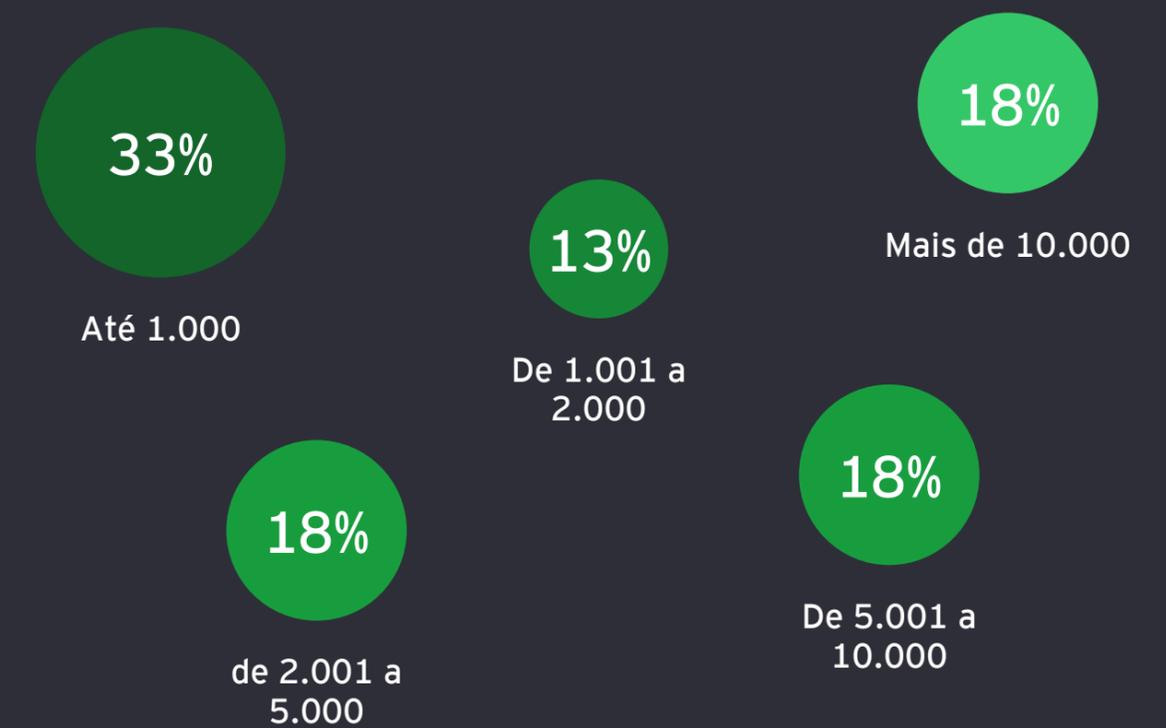
Para as empresas, a agenda 50+ também deveria fazer parte da estratégia de Recursos Humanos. É um tema que vai além de questões de diversidade, equidade e inclusão (DEI), pois negligenciá-lo impacta a perenidade dos negócios em um país que envelhece. Em todas as organizações, o RH tem a incumbência de encontrar formas de entregar valor hoje e qualificar seus times para o futuro. Nesse processo, as práticas não etaristas podem se tornar fontes econômicas (de alto valor percebido), de conhecimento e experiência.

Ouvimos 191 empresas de 13 setores, com 43% da amostra em grandes empresas e maior presença de organizações de serviços (25%), saúde (16%) e tecnologia (15%). Em relação ao número de colaboradores, 35% das empresas possuem até mil pessoas em suas equipes, enquanto 18% contam com mais de 10 mil pessoas.

### Qual é o segmento da sua organização?



### Quantos colaboradores sua empresa possui no Brasil?



<sup>1</sup>**Reskilling** é o aprendizado de novas habilidades e competências, a capacidade de adaptação para o exercício de novas funções ou o conjunto de estratégias organizacionais para desenvolvimento e requalificação de pessoas.

<sup>2</sup>**Upskilling** é o desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimentos que uma pessoa já possui ou nas áreas em que já está inserida. Portanto, é um aprimoramento do domínio sobre esses assuntos, pela sua expansão ou atualização.

## As principais descobertas do estudo

De forma sintética, as principais conclusões do estudo, e que norteiam as discussões estratégicas que traremos a seguir neste e-book, foram as seguintes:



das empresas respondentes **não possuem políticas específicas** e intencionais de combate à discriminação etária em seus processos seletivos

# 1

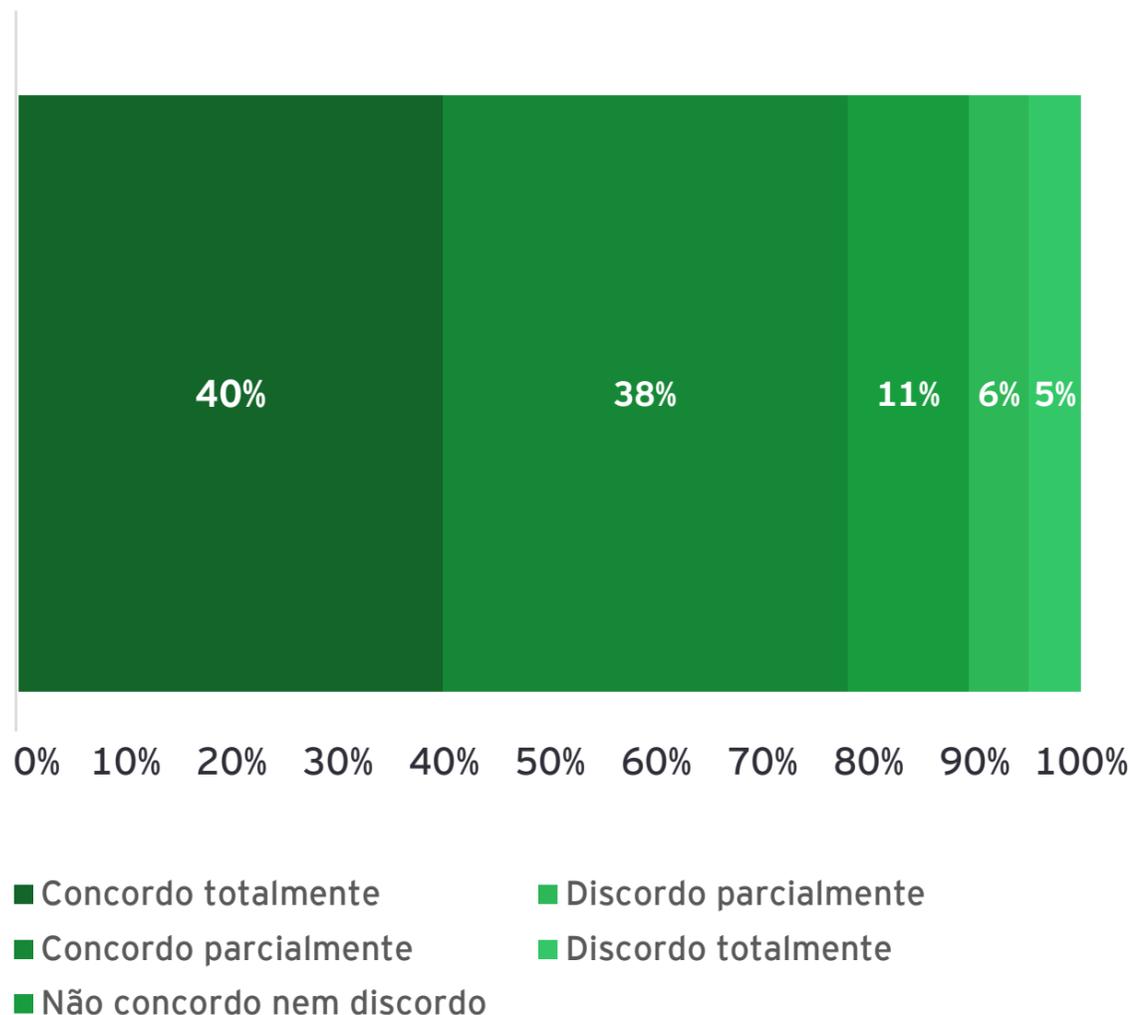
## As organizações são etaristas

Essa é a percepção de 78% das empresas participantes. O discurso do mercado sobre a importância do tema não condiz com as ações, uma vez que faltam ações concretas das organizações. Um exemplo: 80% das empresas respondentes não possuem políticas específicas e intencionais de combate à discriminação etária em seus processos seletivos.

Além disso, **não há uma visão clara sobre como deixar de ser etarista**, uma vez que a intenção de ações a serem implementadas são mais generalistas e já conhecidas como mentoria e gestão do conhecimento, e não intencionais como revisão de políticas e inclusão de 50+ em processos seletivos.

## Empresas são etaristas

Classifique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação: "As organizações, de uma maneira geral, são etaristas (preconceito por idade) em suas políticas e/ou iniciativas":



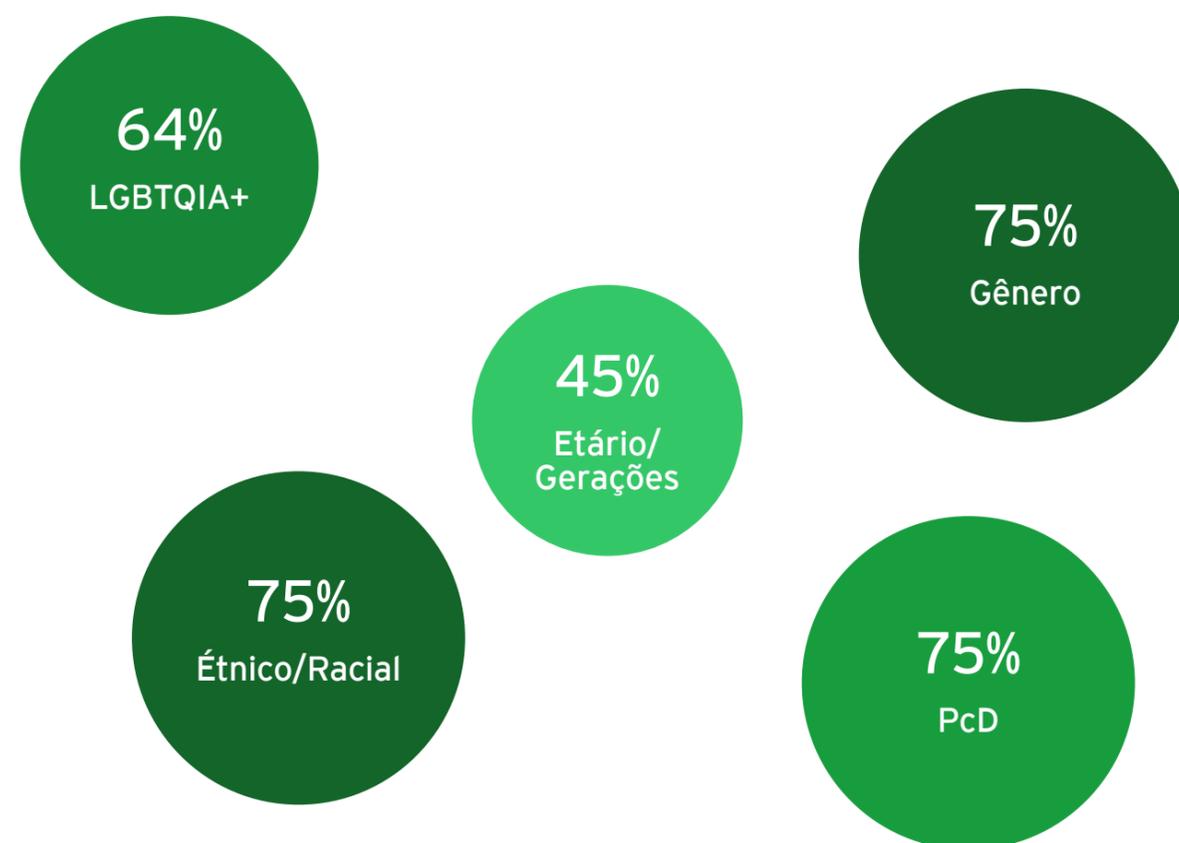
# 2

## Diversidade, equidade e inclusão (DEI) não são prioridade

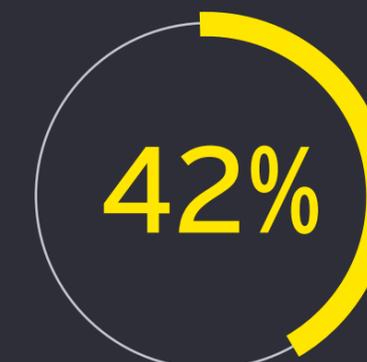
Para 42% das empresas pesquisadas, diversidade, equidade e inclusão (DEI) não é um tema prioritário na estratégia do negócio. Além disso, entre as empresas que já possuem práticas estruturadas de DEI, os temas principais são Gênero e Étnico/Racial (ambos com 75% de citações). **Apenas 45% trabalham o pilar Etário/Geracional.** Em um país que envelhece rapidamente, esse pilar já deveria estar sendo considerado como uma das prioridades.

### Pilares de DEI trabalhados atualmente na organização

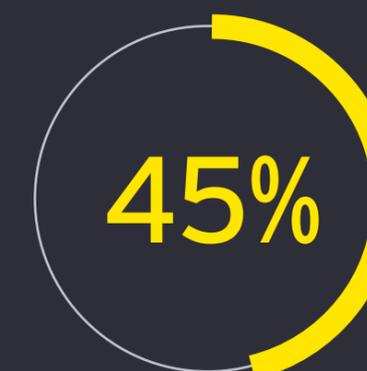
As empresas que se prepararem para o envelhecimento da força de trabalho terão vantagem competitiva em detrimento das que não se prepararem:



## Pilares de DEI trabalhados nas organizações



das empresas pesquisadas, **DEI não é um tema prioritário** na estratégia do negócio



das empresas **trabalham o pilar Etário/Geracional**

## Para pensar

Se perguntássemos a idade dos CEOs, diretores executivos e, principalmente, dos membros dos Conselhos de Administração das 100 maiores empresas brasileiras, qual seria a idade média? Por que se buscam pessoas mais velhas para essas posições? Qual é o valor da experiência para os negócios?

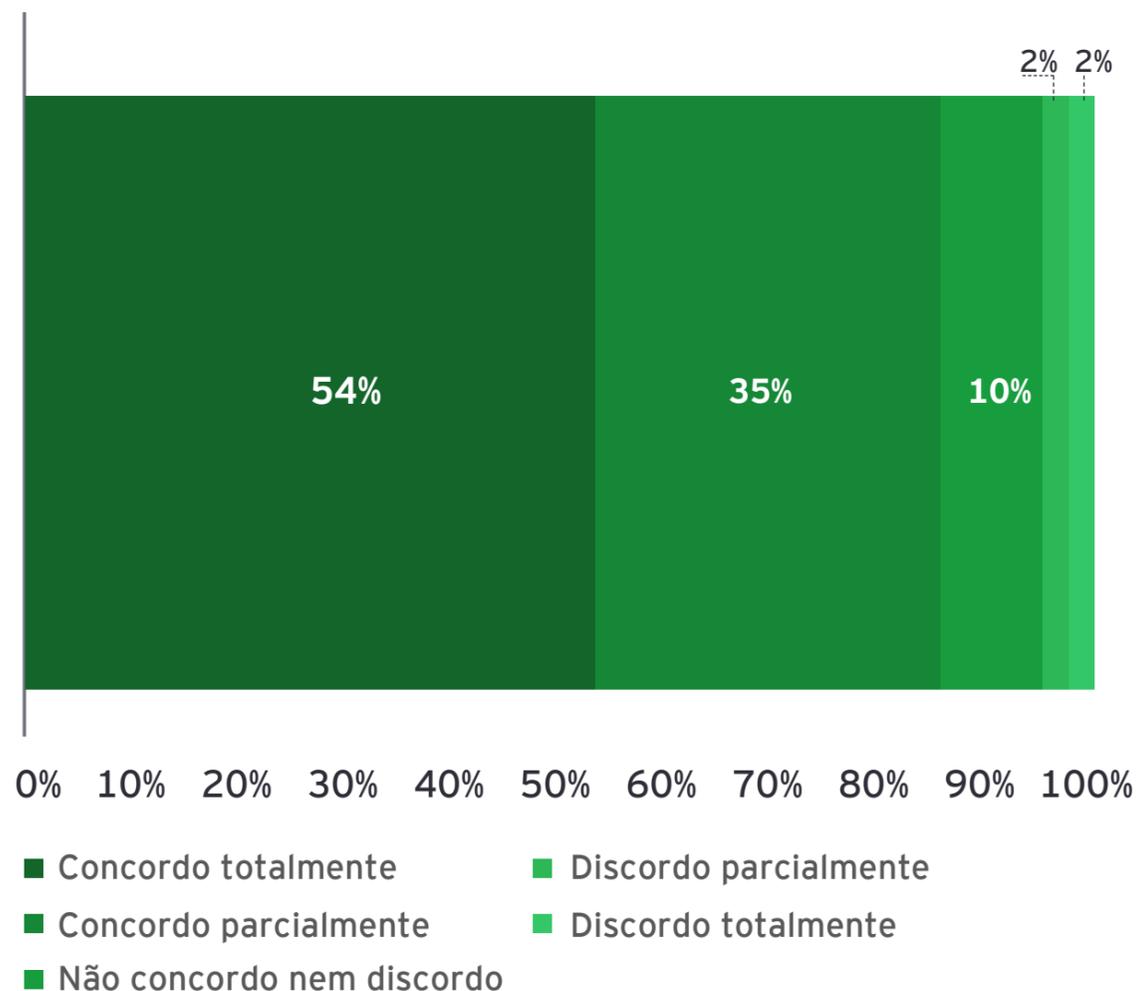
# 3

## O envelhecimento já é percebido nas empresas

Três em cada cinco pesquisados afirmaram acreditar que o envelhecimento da população terá impactos para a sua empresa, 41% já sentem esses impactos e **88% concordam total ou parcialmente com a afirmação de que as empresas que se prepararem para o envelhecimento estarão em vantagem.** Portanto, essa não é mais uma questão a ser considerada apenas em cenários futuros.

## Vantagem competitiva

Classifique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação: "As empresas que se prepararem para o envelhecimento da força de trabalho terão vantagem competitiva em detrimento das que não se prepararem"



# 4

## O envelhecimento é positivo para os negócios

Ainda assim, as empresas entrevistadas avaliam que haverá **mais impactos positivos do que negativos no envelhecimento da população sobre os negócios**. Os principais aspectos ressaltados são o ganho de conhecimento (melhoria da gestão de conhecimento, por 48% dos entrevistados); melhoria nas relações interpessoais (45%); complementaridade de times (40%); e melhoria no clima organizacional (38%). Porém, para aproveitar estas vantagens é necessário mudar as práticas etaristas atualmente presentes em grande parte das organizações.

### Para pensar

De acordo com a pesquisa, o envelhecimento da força de trabalho é positivo para o clima organizacional.

## Impactos positivos e negativos que o envelhecimento da força de trabalho gera ou pode gerar nas organizações

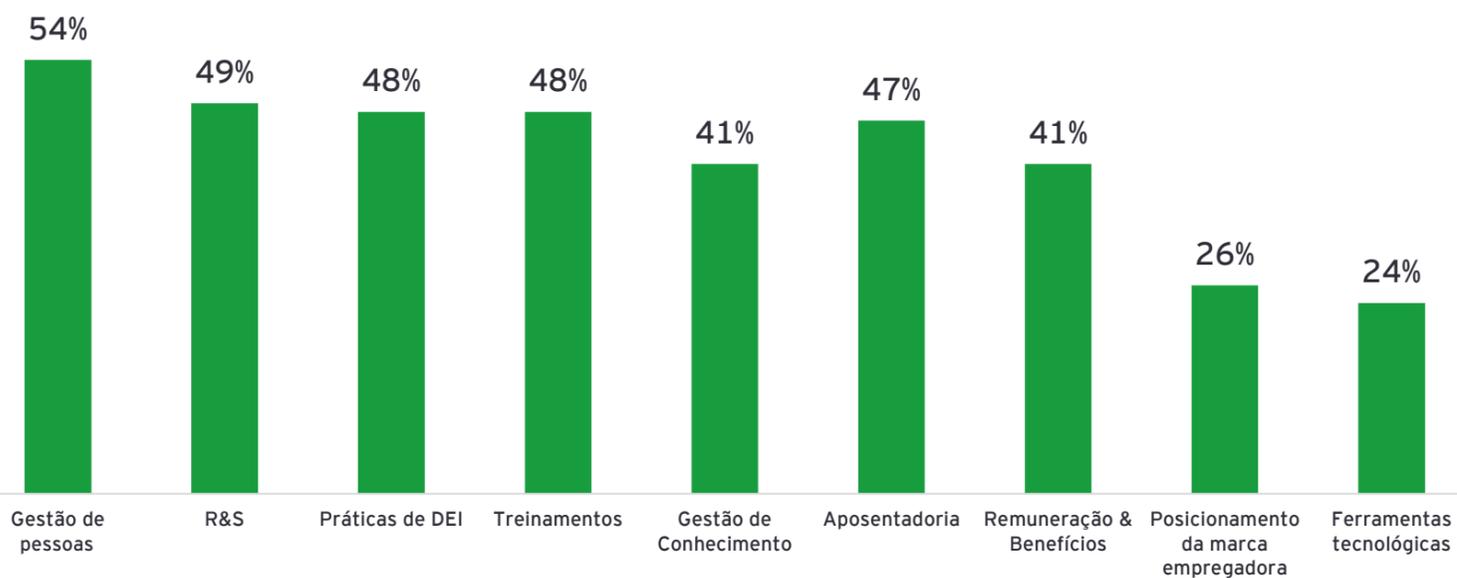


# 5

## Envelhecimento é uma questão do RH

Lidar com a temática do envelhecimento foi considerada como responsabilidade do RH das empresas, principalmente, mais do que de DEI. No total, 60% das empresas participantes acreditam que o envelhecimento da sua força de trabalho não deve ser tratado apenas dentro do âmbito de DEI, o que denota um peso estratégico a esse tema.

### Práticas que podem mudar para lidar com uma força de trabalho envelhecida

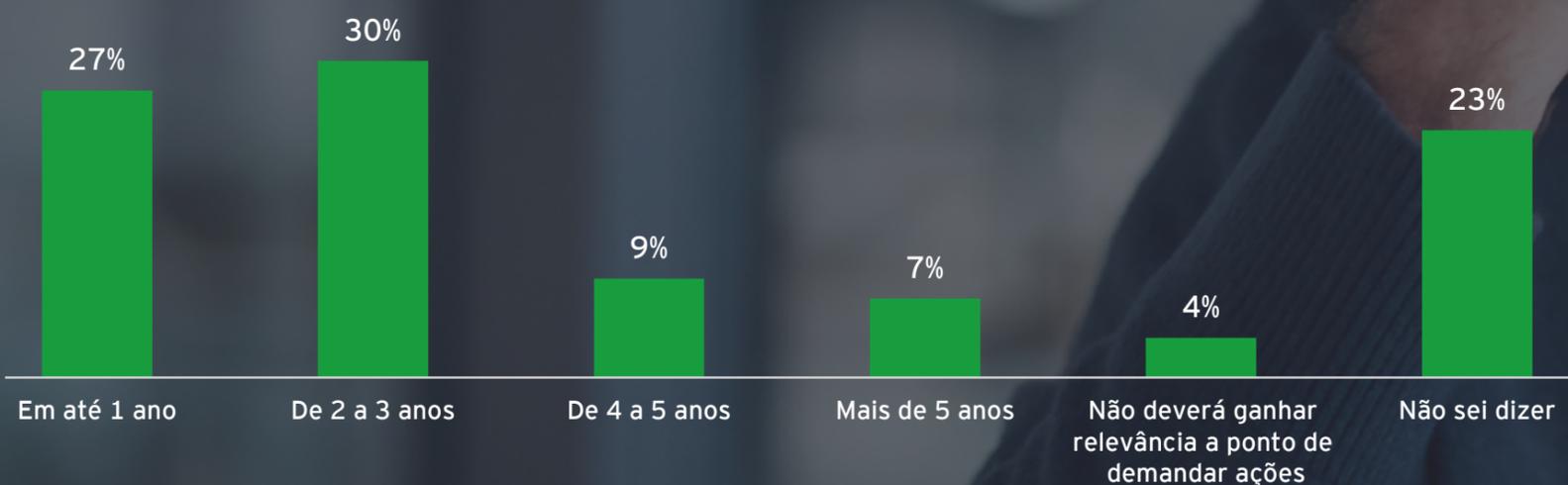


# 6

## O tema será ainda mais relevante em 3 anos

A tendência é que a questão do envelhecimento dos profissionais se torne ainda mais relevante nos próximos 3 anos, a partir de ações estimuladas pelo RH. O estudo mostra que **57% das organizações pretendem executar ações voltadas ao envelhecimento**, como investir no recrutamento de profissionais maduros e na preparação da cultura organizacional, até 2025. Para efetivamente impulsionar essa temática, porém, o RH deverá contar com uma boa visão de futuro, alinhada à estratégia organizacional.

Qual é a perspectiva de que este tema ganhe mais importância nas empresas?



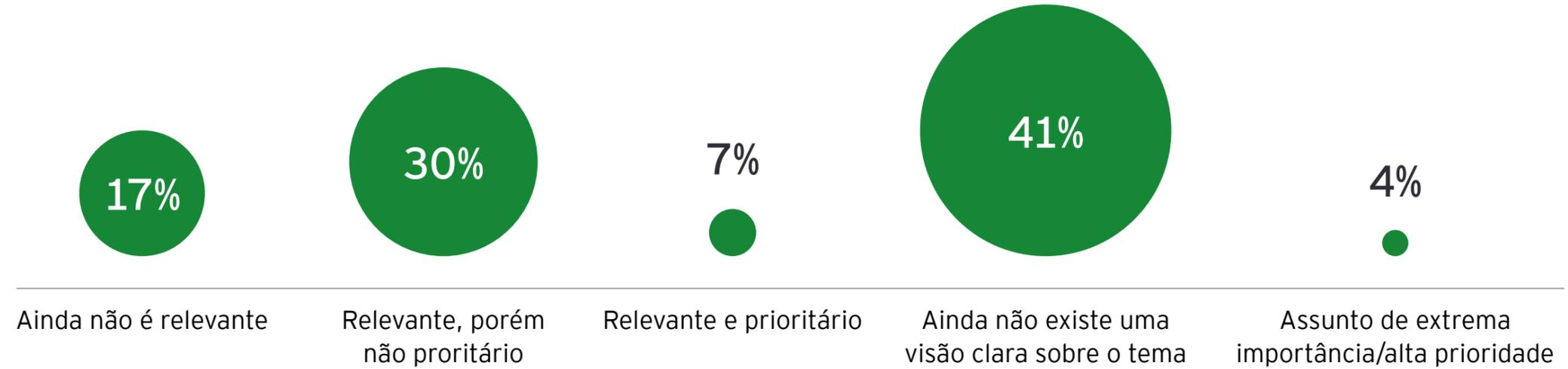
# 7

## A liderança é uma barreira

Um dado surpreendente mostra que os próprios líderes (muitos deles com mais de 50 anos) são uma barreira para o avanço do tema nas organizações. Praticamente dois em cada cinco representantes da alta liderança ainda não possuem uma visão clara sobre o tema, 30% não o consideram prioritário e 17% não acreditam que lidar com o envelhecimento seja relevante para o futuro do negócio.

**As lideranças foram consideradas a principal barreira de entrada de profissionais 50+ em processos seletivos**, o que se reflete diretamente no fato de que 50% das empresas não contrataram, ou contrataram menos de 10 pessoas com mais de 50 anos, nos últimos 5 anos.

Qual é a visão da alta liderança sobre o tema do envelhecimento da força de trabalho?



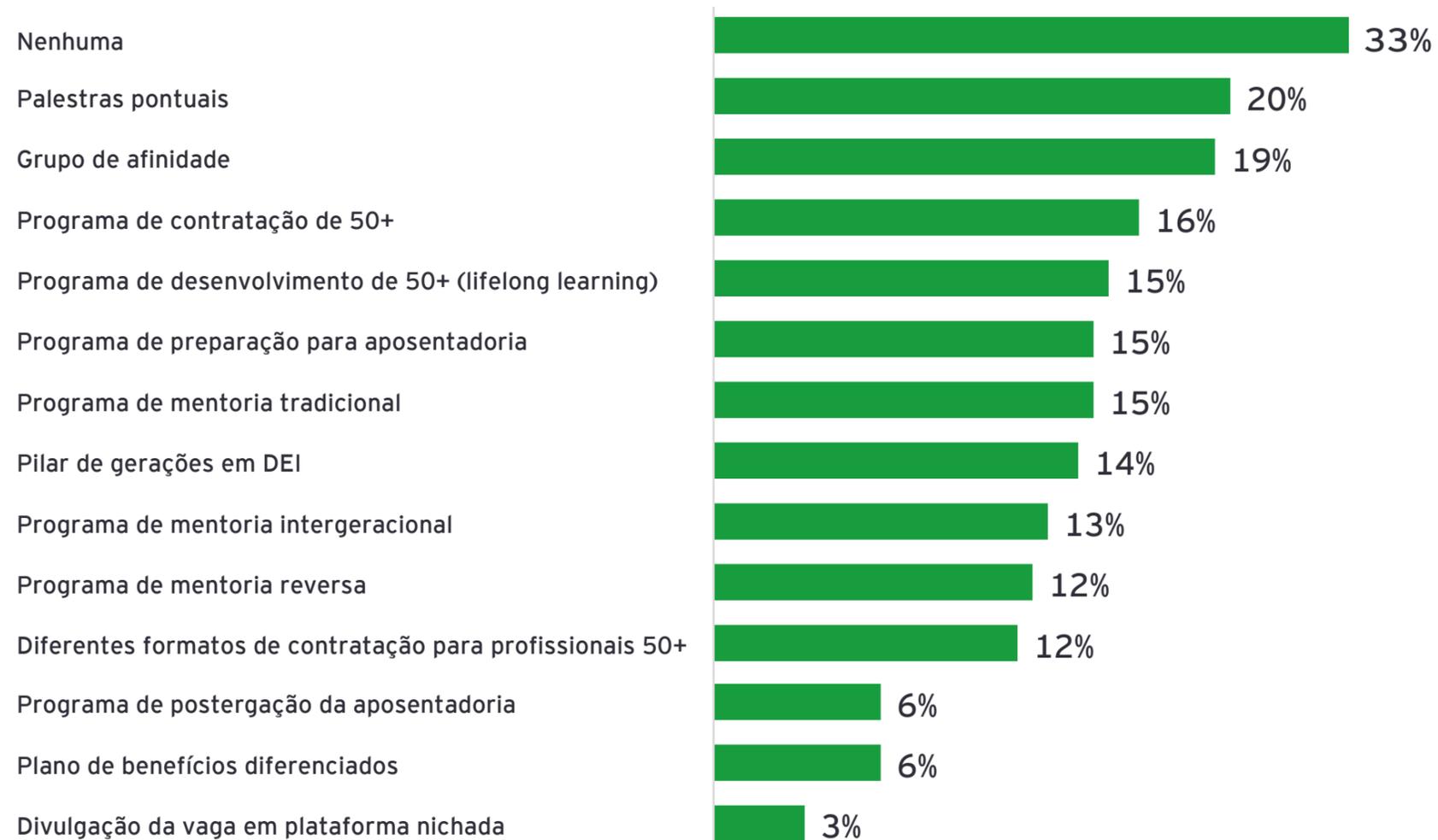
# 8

## As empresas não estão preparadas

Apesar do discurso que aponta o tema como relevante, as empresas ainda não estão prontas para lidar com o envelhecimento de sua força de trabalho. **No estudo, 33% dos entrevistados não praticam nenhuma ação voltada ao tema e, entre as que já praticam algo, as ações costumam ser ainda pontuais e incipientes:** palestras de conscientização e estruturação de grupos de afinidade estão entre as medidas mais implementadas.

Entretanto, boa parte das organizações ainda conta com aposentadoria compulsória, literalmente retirando a força 50+ do ambiente de trabalho. Ainda existe um caminho importante a ser percorrido para que o envelhecimento da população seja aceito dentro das empresas e utilizado a favor da estratégia de negócios.

## Atividades praticadas dentro da temática do envelhecimento



12%

das empresas pesquisadas **contratam profissionais 50+** como *part-time*, PJ ou temporário

16%

das empresas **têm plano de contratação focado** em profissionais 50+

# Hora de incentivar o diálogo

---

## Caso de sucesso

### Kimberly-Clark cria programas para manter profissionais 50+ em atividade na empresa e muda cultura corporativa

Em 2021, a Kimberly-Clark, multinacional americana de produtos de higiene pessoal, firmou uma parceria com a Maturi para desenvolver ações voltadas à diversidade e inclusão de colaboradores 50+. Com apenas 5,9% de profissionais nessa faixa etária, a empresa implementou programas internos para incentivar as pessoas a continuar em atividade.

Para dar início ao programa, a Maturi fez um diagnóstico para compreender o momento e a percepção dos 50+ quanto ao seu trabalho, experiência e objetivos. **O levantamento descobriu que quase 70% dos entrevistados pensam em se aposentar na companhia.** Além disso, foram realizadas palestras de

sensibilização e workshops com as lideranças da empresa para aprofundar o debate e definir os passos seguintes.

“Ao incentivar o diálogo entre diversas gerações, criamos uma cultura que valoriza não apenas o conhecimento técnico do público sênior, como também sua trajetória. Precisamos quebrar o paradigma de que os mais velhos não podem seguir contribuindo para o mercado de trabalho. Pelo contrário: eles é que possuem repertório para coordenar, administrar, ensinar e elaborar estratégias e planos de longo prazo”, afirma Candice Pomi, diretora da área de comportamento do consumidor da Kimberly-Clark, em **reportagem da revista Forbes.**



## O desafio dos talentos

---

O etarismo, ou preconceito relacionado à idade, é um tema menos presente nas discussões sobre diversidade nas empresas. Entretanto, ele é igualmente danoso tanto para os profissionais quanto para as empresas. Um dos trabalhos científicos mais abrangentes sobre o tema foi realizado pela Universidade de Yale, nos Estados Unidos, a partir de 422 estudos sobre o assunto, ouvindo um total de 7 milhões de pessoas. A conclusão é que em 91% dos estudos, os empregadores eram muito menos propensos a contratar candidatos mais velhos e, entre os contratados, os trabalhadores de mais idade tiveram menos acesso a formação e menos oportunidades de evolução em 79% dos estudos.

Essa é uma questão que apresenta um impacto econômico direto. De acordo com o Relatório Global sobre Etarismo da ONU, publicado em 2021, o preconceito relacionado à idade custa bilhões de dólares à sociedade todos os anos, uma vez que retira milhões de pessoas da população economicamente ativa e limita sua possibilidade de geração de valor.

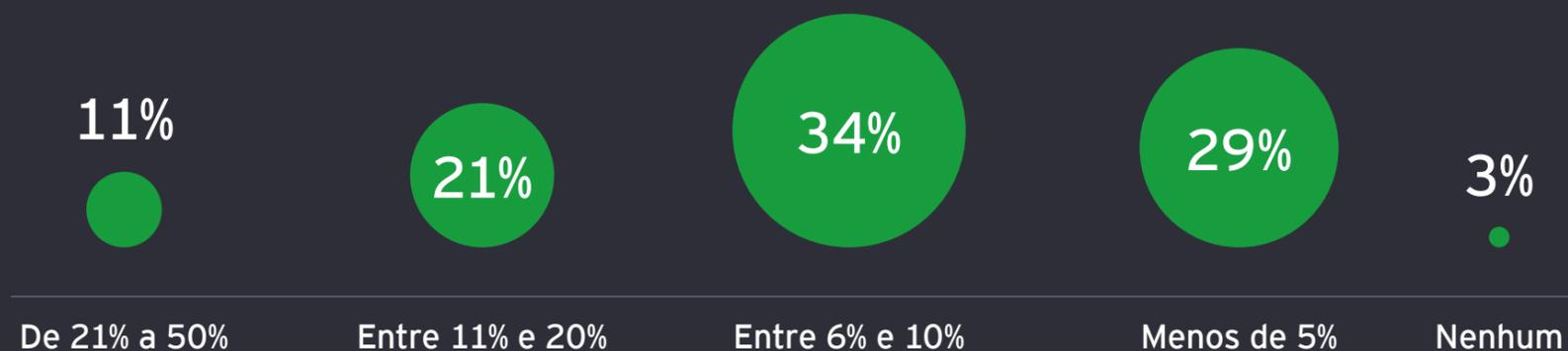
A inserção (ou manutenção) de profissionais 50+ no mercado de trabalho vem se tornando um tema cada vez mais premente. Entre 2012 e 2019, a participação dos 50+ na população brasileira avançou de 23,5% para 28,0%, segundo a Pnad Contínua do IBGE. Para a próxima década, a expectativa é que o envelhecimento da população se acelere e que, em 2040, metade da força de trabalho tenha mais de 50 anos.

Para que se tenha uma noção mais clara da velocidade dessa mudança, a França demorou 125 anos para duplicar sua população de idosos (60+) de 10% para 20%, um avanço que, no Brasil, acontece cinco vezes mais rapidamente. Ao mesmo tempo em que a população envelhece, há menos oportunidades de trabalho.

Dados do Caged, de fevereiro de 2022, mostram que mais de 700 mil profissionais acima de 50 anos haviam perdido seus empregos durante a pandemia e essa é a única faixa etária que continua perdendo espaço, mesmo com a reabertura dos negócios. Nas empresas, esses dados se refletem na baixa presença de profissionais acima de 50 anos no quadro de colaboradores. **Pouco mais de um terço dos entrevistados disseram que entre 6% e 10% de seus profissionais são 50+ e 29% afirmaram ter menos de 5% de sua força de trabalho nessa faixa etária.** Apenas 11% têm entre 21% e 50% de seus profissionais com mais de 50 anos (o que faria mais sentido, considerando a distribuição da população brasileira) e 3% disseram não contar com nenhum profissional 50+.

Esse é um problema sério para os profissionais, uma vez que reduz as possibilidades de desenvolvimento de carreira, limita o ciclo de trabalho e até mesmo impede a aposentadoria por tempo de contribuição. Mas o etarismo também é uma barreira importante para a competitividade das empresas, uma vez que o preconceito em relação à idade faz com que os negócios

## Percentual de colaboradores 50+ na força de trabalho



percam grandes oportunidades de integração de diferentes gerações, o que estimularia a inovação e aproximaria o desenvolvimento de produtos da realidade de um público que, em poucos anos, será a maior parte da população.

Na prática, o que se vê, cada vez mais, é um descolamento entre quem desenvolve produtos e o público-alvo, trazendo limitações ao entendimento das necessidades do consumidor. Uma crise que é uma oportunidade para empresas que tiverem profissionais 50+ capazes de apresentar as

necessidades desse público e contribuir para o desenvolvimento de soluções para essa faixa etária.

Esse é um cenário que só será transformado com uma mudança de mentalidade nas lideranças, para que elas estimulem a inserção de profissionais 50+ nas empresas. Mais do que uma questão social relevante, esse é um tema estratégico para o desenvolvimento e a perpetuação dos negócios em um Brasil que envelhece cada vez mais rapidamente.



# Etarismo: uma barreira

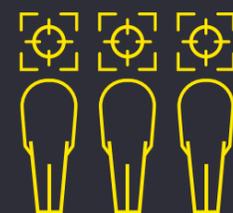
---

Os dados obtidos em diversos estudos, inclusive neste realizado pela EY e Maturi, mostram que as empresas são etaristas e que essa questão se apresenta nas mais diversas frentes: recrutamento e seleção, retenção, desenvolvimento profissional e liderança.

As próprias empresas percebem que são etaristas: **78% das entrevistadas pela EY e Maturi afirmam que existe um viés contrário a profissionais mais experientes.** Apesar de haver o reconhecimento do problema, faltam práticas para corrigir essa questão: 80% das empresas entrevistadas afirmaram não possuir políticas intencionais e específicas para combater a discriminação etária em seus processos seletivos. Somente 15% afirmam contar com programas específicos de recrutamento e seleção de profissionais 50+ e 54% não apenas não possuem, como também não têm planos de fazê-lo no futuro próximo.

Essa falta de atenção à contratação de profissionais 50+ gera um número alarmante: **42% das empresas afirmam ter contratado menos de 10 pessoas nessa faixa etária nos últimos 5 anos e 28% não têm essa informação disponível,** mostrando que a questão não está em seu mapa estratégico.

## Segundo o relatório da ONU:



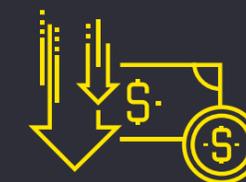
**700 mil profissionais 50+** perderam seus empregos durante a pandemia



**Não há nenhum profissional 50+** em 3% das empresas entrevistadas

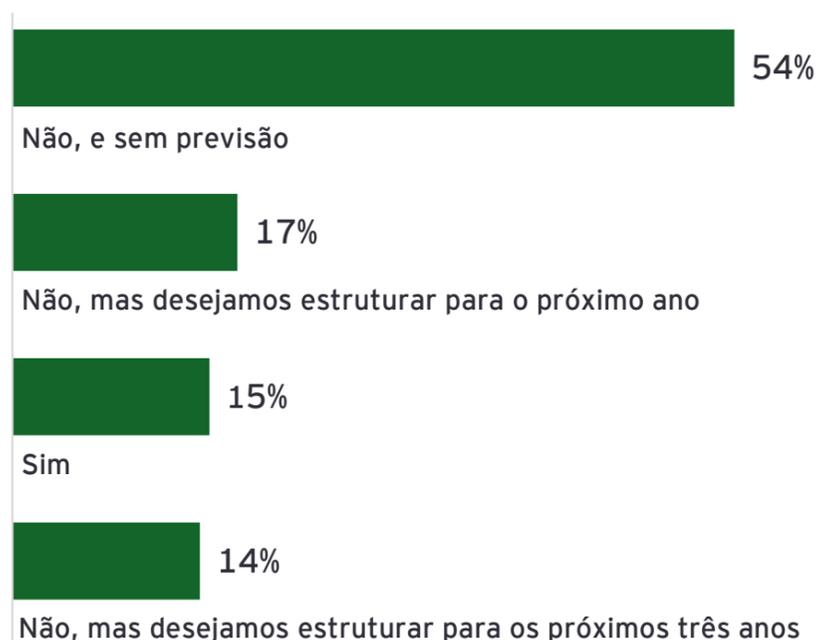


**Metade da força de trabalho** terá mais de 50 anos em 2040

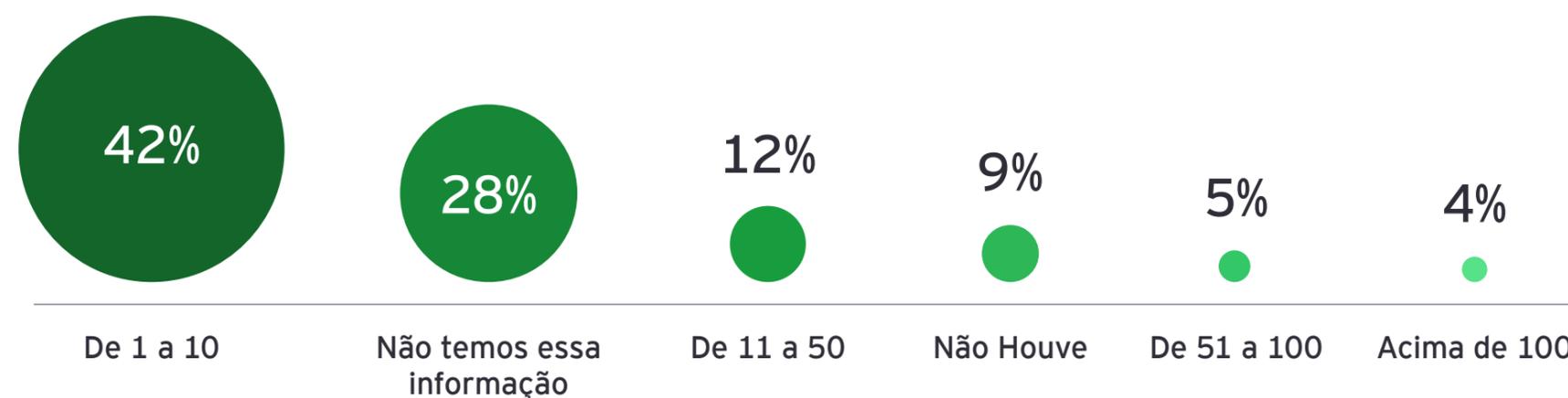


**O etarismo custa bilhões de dólares à sociedade**

### A empresa possui alguma política, diretriz e/ou ação estruturada de recrutamento e seleção de 50+?



### Quantas pessoas com mais de 50 anos foram contratadas nos últimos cinco anos?



Uma grande parte do problema está no fato de que a representatividade dos 50+ nas organizações é bastante limitada. Nas empresas participantes do estudo realizado pela EY e Maturi (uma amostra com 43% de grandes empresas), 34% possuem de 6% a 10% de colaboradores com mais de 50 anos em seu quadro de profissionais. Atualmente, porém, pouco mais de um quarto da população brasileira está nessa faixa etária. Se as empresas são um reflexo da sociedade, esses números indicam que existem barreiras à entrada e à manutenção dessas pessoas no mercado de trabalho.

Percebemos que é mais comum que empresas menores tenham mais presença de pessoas com mais de 50 anos em seu quadro de colaboradores. Isso ocorre porque pequenas e médias empresas tendem a buscar profissionais por suas competências e habilidades, não importa a idade. Já as grandes empresas têm como foco a atração e retenção de jovens a partir de várias iniciativas, como os programas de trainee, desenvolvendo esses profissionais ao longo da carreira por meio de processos de avaliação, retenção e desenvolvimento executivo.

Dessa forma, **as práticas de gestão de pessoas nas corporações são, majoritariamente, voltadas para os jovens e dão pouca atenção às oportunidades de *reskilling* e *upskilling* de profissionais mais experientes.** Esse é um ponto de preocupação para o futuro, uma vez que, nas próximas duas décadas, os avanços tecnológicos, notadamente no campo da Inteligência Artificial, mudarão os modelos de trabalho, reforçando a automação de atividades manuais e eliminando uma grande parcela das atividades atuais.

Neste momento de reinvenção global do trabalho, o ser humano terá mais espaço em atividades criativas, relacionais e inteligentes. Empresas

**Cerca de 60% das empresas afirmaram que têm dificuldade em contratar pessoas com mais de 50 anos, mas 91% acreditam que os profissionais nessa faixa etária têm dificuldade em ser contratados.**

que utilizem o envelhecimento da população a seu favor poderão aproveitar as principais características dos profissionais 50+, como experiência, inteligência emocional e capacidade de ensinar, justamente quando elas serão mais demandadas nas organizações e na sociedade. A utilização de profissionais 50+ nas empresas é uma questão mais relacionada à cultura das empresas do que à capacidade dos candidatos. Quase metade das empresas que disseram ter dificuldade na contratação de 50+ atribuem a dificuldade à resistência da liderança (grande parte dela nessa faixa etária, por irônico que pareça), 37% pelo perfil técnico da posição (que poderia ser resolvido por ações de *reskilling*) e 33% pelo *fit* cultural do candidato com a empresa.

Os dados mostram claramente que existe um viés etarista. Cerca de 60% das empresas afirmaram que têm dificuldade em contratar pessoas com mais de 50 anos, mas 91% acreditam que os profissionais nessa faixa etária têm dificuldade em ser contratados. Isso mostra que **existem mais profissionais disponíveis do que vagas para os 50+** no mercado de trabalho atual.

Ainda assim, algumas empresas já têm buscado aproveitar de alguma forma o potencial dos 50+: 28% das organizações ouvidas pela EY e Maturi contam com uma política de contratação de ex-funcionários aposentados em formatos flexíveis ou pontuais, como em trabalhos de consultoria. Por outro lado, 63% das empresas não realizaram programas de preparação para a aposentadoria dos profissionais nos últimos três anos, 9% têm programas desse tipo para líderes e apenas 6% para colaboradores em geral. Dessa forma, não surpreende que a aposentadoria continue a ser um choque para profissionais que atuaram no mercado corporativo durante mais de 30 anos.

# Do estágio à consultoria

## Caso de sucesso

**Credicard coloca questões etárias como um pilar importante para o negócio e, depois de um projeto piloto com estagiários seniores, obtém grandes resultados com a contratação de consultores 50+**

O mercado de trabalho está cada vez mais jovem, enquanto a população brasileira envelhece. Ao perceber esse descompasso, a Credicard incorporou as questões etárias ao seu pilar de diversidade: dentro de sua iniciativa de estágios, a empresa passou a desenvolver o programa Estagiário Sênior, para a contratação de profissionais 50+.

“Vimos que tínhamos muitos clientes 50+ e poucas lideranças nessa faixa etária. Além disso, no processo de modernização do negócio, nossa comunicação (feita por um time bastante jovem) ficou descolada desse público e não entregava o que precisava”, conta Cibele Pasini, gerente de negócios digitais da Credicard. “Percebemos que não estávamos gerando conexão e trouxemos dois estagiários seniores, que nos ajudaram a equilibrar a comunicação”, afirma.

Essa ação pontual foi um ponto de partida. O Grupo Itaú (principal acionista da Credicard), ao saber dos

bons resultados do projeto, propôs a realização de um programa específico para consultores. Com o apoio da Maturi, foi feito um trabalho de conscientização das equipes e de cuidado com os profissionais 50+, para que sua inserção fosse vista como normal - e não como um evento especial.

**Para as 6 vagas abertas para consultoria, a Credicard recebeu mais de 2.381 candidaturas** em dezembro de 2020 e janeiro de 2021. As vagas exigiram perfis distintos para atuação em Atendimento, Benefícios, Conta Pagamento, Rentabilização e Uso dos Cartões. Depois de um grande processo de filtragem, a empresa chegou a 100 candidatos, que passaram por uma série de dinâmicas e estudos de caso relacionados às jornadas internas dos clientes - era uma forma de analisar *skills* importantes para a Credicard. “Entrevistamos cerca de 30 candidatos e o nível era tão alto que muitas vezes me questionei porque eu é que estava na cadeira de contratante, e não eles”, admite Cibele.





“

O programa começou a fazer muita diferença. Geramos um time muito mais criativo, pois os 50+ colocaram contrapontos que os mais jovens não enxergavam.

Cibele Pasini, gerente de negócios digitais da Credicard

Foram fechadas as 6 vagas de consultoria, mas o banco de dados dos 100 candidatos foi mantido, já pensando em projetos posteriores para 50+ dentro da empresa.

Os profissionais começaram a trabalhar em março de 2021, tendo a liderança atuando muito próxima durante o *onboarding*. Os consultores tiveram projetos relevantes dentro de *squads* e mergulharam na oportunidade - e as mudanças já foram percebidas em menos de 90 dias.

“O programa começou a fazer muita diferença. Geramos um time muito mais criativo, pois os 50+ colocaram contrapontos que os mais jovens não enxergavam”, comenta Cibebe.

“Trazer alguém com uma visão de fora, em um momento de vida em que essas pessoas têm muita segurança para colocar suas ideias, gerou um questionamento da razão pela qual fazíamos coisas que eram naturais até então”, afirma.

**“Quando temos times plurais, com pessoas muito diferentes, alcançamos um sucesso muito maior”, completa.**

Ao quebrar barreiras como o etarismo, mostrando que não há idade certa para profissionais talentosos e que os 50+ podem ter naturalidade com o uso de tecnologia, a empresa encontrou profissionais de alta qualidade e conseguiu demonstrar para o banco a importância de tê-los no time. “Muitas áreas nos buscaram para saber mais sobre o projeto e hoje temos vagas afirmativas, focadas em profissionais 40+ ou 50+.

Isso mostra que o Itaú, como um todo, está vendo o quanto o tema é importante para as pessoas e para a empresa”, analisa.

Nesse projeto, 80% dos consultores foram efetivados em cargos de nível pleno ou sênior. Os grandes impactos podem ser representados pela rápida efetivação dos participantes do

programa: 30 dias após o início, uma consultora foi efetivada na Credicard para uma posição de analista sênior. Ao longo de 3 meses, mais dois consultores foram efetivados. Destes, vale destacar que uma das oportunidades era para integrar outro setor do banco. A escolha em continuar buscando oportunidade para efetivação dentro da área em que já atuava nos

3 meses de programa foi do próprio consultor, que assumiu os riscos de um programa de estágios com data determinada para se encerrar. Poderia ou não surgir a efetivação. O maior aprendizado desta ação serve para todos: a liberdade de escolha deve ser mantida aos profissionais, em qualquer idade ou circunstância.

A partir desse projeto, a Credicard criou, em sua diretoria de cartões, um grupo focado no pilar etário, que realiza uma série de ações para fomentar a contratação de profissionais acima dos 50 anos. “Não haverá um programa específico, mas nenhuma vaga atual possui limite de idade e as lideranças estão muito engajadas na integração dos 50+. Mesmo que uma iniciativa em desenvolvimento, esse talvez tenha sido o principal ganho do projeto”, afirma Cibebe.

Para conscientizar, integrar e reter os profissionais 50+ que já estão nas empresas do Grupo Itaú, foi desenvolvido um programa interno de mentoria, que acontece ao longo de 2022 e conta com rodas de conversa, palestras e treinamentos sobre vieses inconscientes. “Trabalhamos para envolver todos os colaboradores e criar o *mindset* para olhar os 50+ sem viés, pois entendemos que o tema precisa fazer parte da cultura corporativa e **a idade não deveria ser um fator limitante para a atividade profissional das pessoas**”, completa a executiva.

Veja também: conheça **o case completo da Credicard com profissionais 50+**.





## Diversidade 50+

---

Os temas relacionados à Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) ganharam força nos últimos anos nas empresas e na sociedade, estimulados, principalmente, pela discussão sobre a necessidade de isonomia de tratamento e oportunidades para negros, mulheres e público LGBTQIA+ no mercado de trabalho. Entretanto, não basta olhar para gênero, etnia e identidade: também é necessário derrubar os preconceitos existentes em relação à idade para desenvolver uma força de trabalho mais preparada para os desafios da próxima década.

Entretanto, já está comprovado que quando DEI se torna uma prática das empresas, os ganhos acontecem.

Um estudo realizado pelo Boston Consulting Group - avaliando 1.700 empresas de 8 países - mostra que organizações com uma diversidade acima da média (considerando indicadores como migração, setor, carreira, gênero, educação e idade) **tiveram um incremento médio de 19 pontos percentuais em receitas de inovação e aumentaram seus lucros em 9 pontos percentuais** mais que empresas na média.

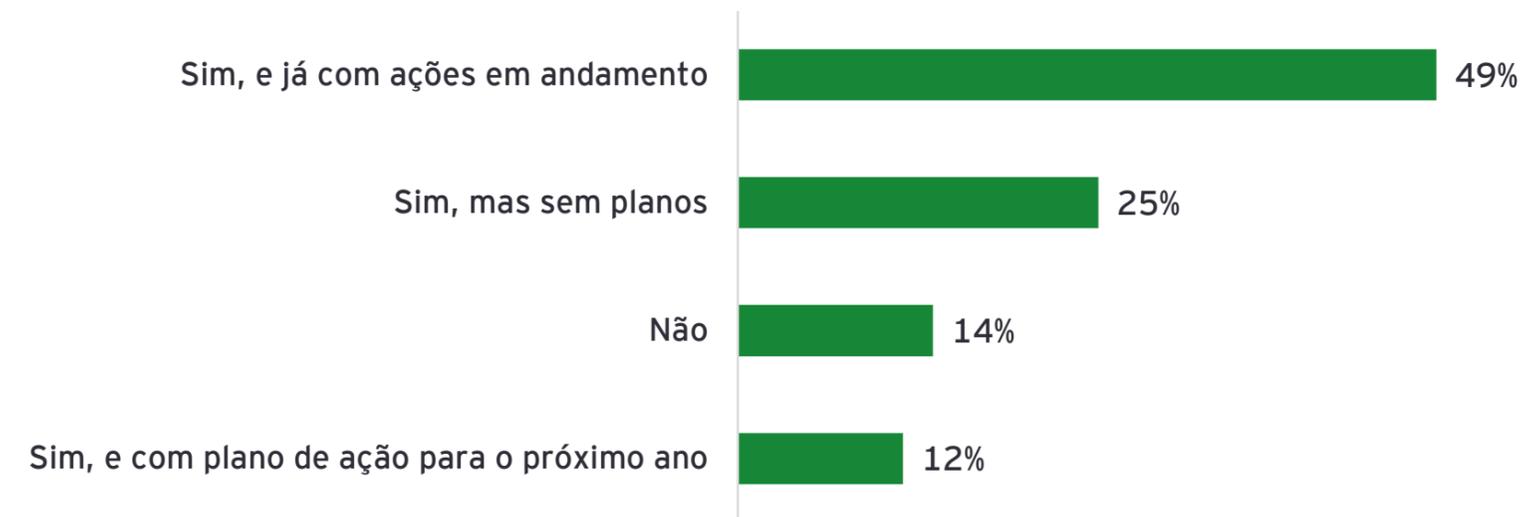
Quem vai além da discussão sobre DEI e desenvolve ações concretas obtém resultados.

Sem dúvida, a pandemia agravou muitas questões relacionadas ao etarismo. Em 2020 e 2021, mais de 700 mil pessoas com mais de 50 anos de idade perderam seus empregos, fazendo com que a taxa de desemprego seja mais que o dobro para as pessoas entre 55 e 64 anos do que para as pessoas entre 15 e 24 anos. Em parte, isso se dá pela ausência de oportunidades formais: nos últimos anos tem havido um crescimento de empreendedores 50+, uma vez que, sem espaço no mercado de trabalho, é preciso encontrar outras formas de se manter produtivo para gerar renda e se manter

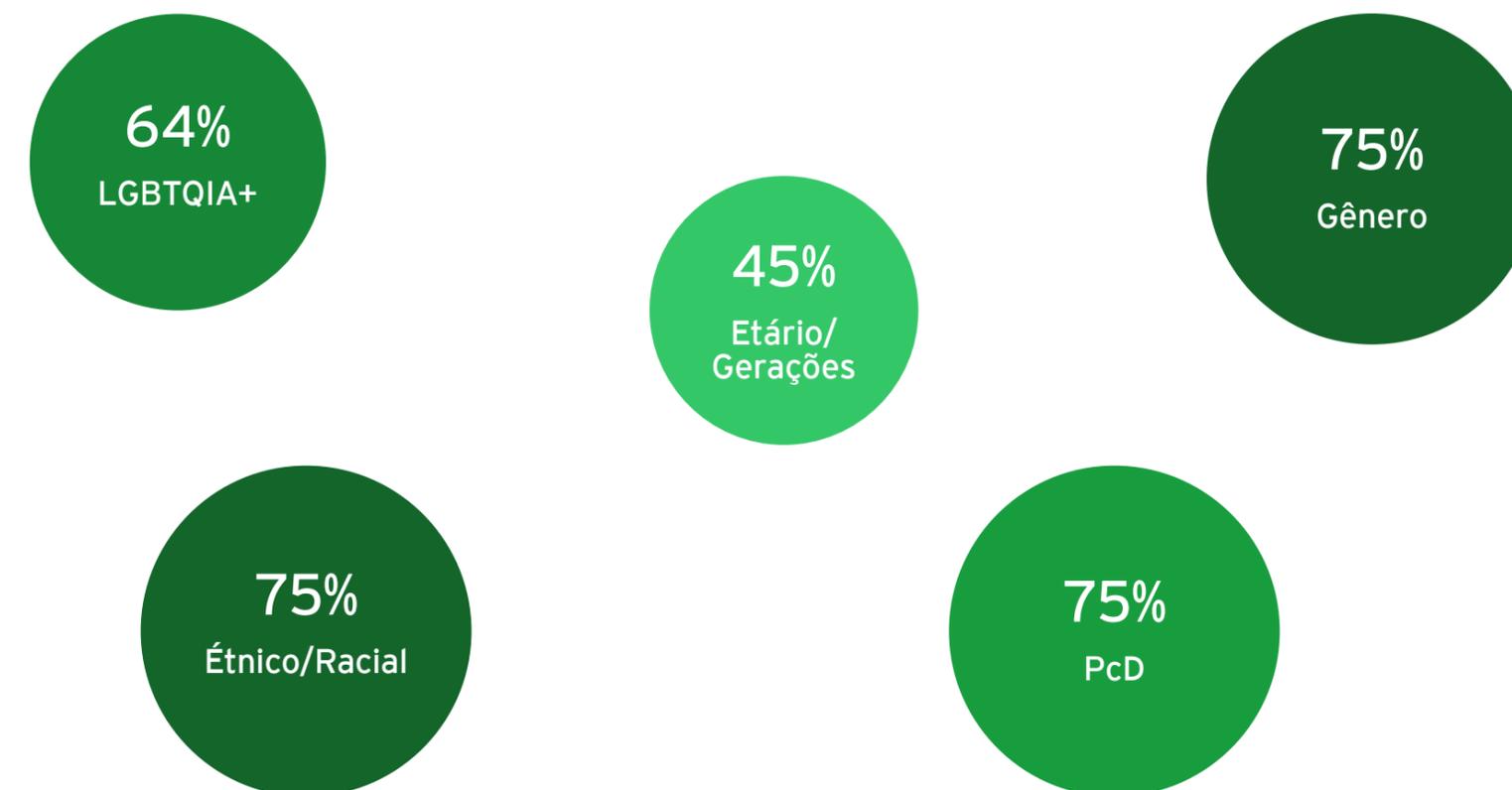
ativo pelas décadas finais de vida. Em países desenvolvidos, em que o envelhecimento da população aconteceu gradualmente ao longo de décadas, existe uma cultura de trabalho na velhice, tanto em atividades operacionais quanto em posições de gestão nas empresas. O Brasil enfrenta um desafio extra, uma vez que a transformação da cultura ocorre ao mesmo tempo em que o envelhecimento segue a passos acelerados. Com a expectativa de que a população 50+ dobre de tamanho até 2040, é importante desde já criar as condições para que os profissionais atualmente na casa dos 30 e 40 anos prolonguem suas carreiras por mais algumas décadas.

Para que isso aconteça, porém, é essencial realizar ações concretas tanto para trazer profissionais 50+ para dentro das empresas quanto para manter atuais e futuros 50+ nas organizações. **Os discursos de inclusão precisam se tornar a prática, eliminando iniciativas que se mostram etaristas.** Bons exemplos são a aposentadoria compulsória, ainda praticada por 17% das empresas entrevistadas, e a baixa contratação de profissionais 50+ (66% das empresas têm menos de 10% de sua força de trabalho nesta faixa etária).

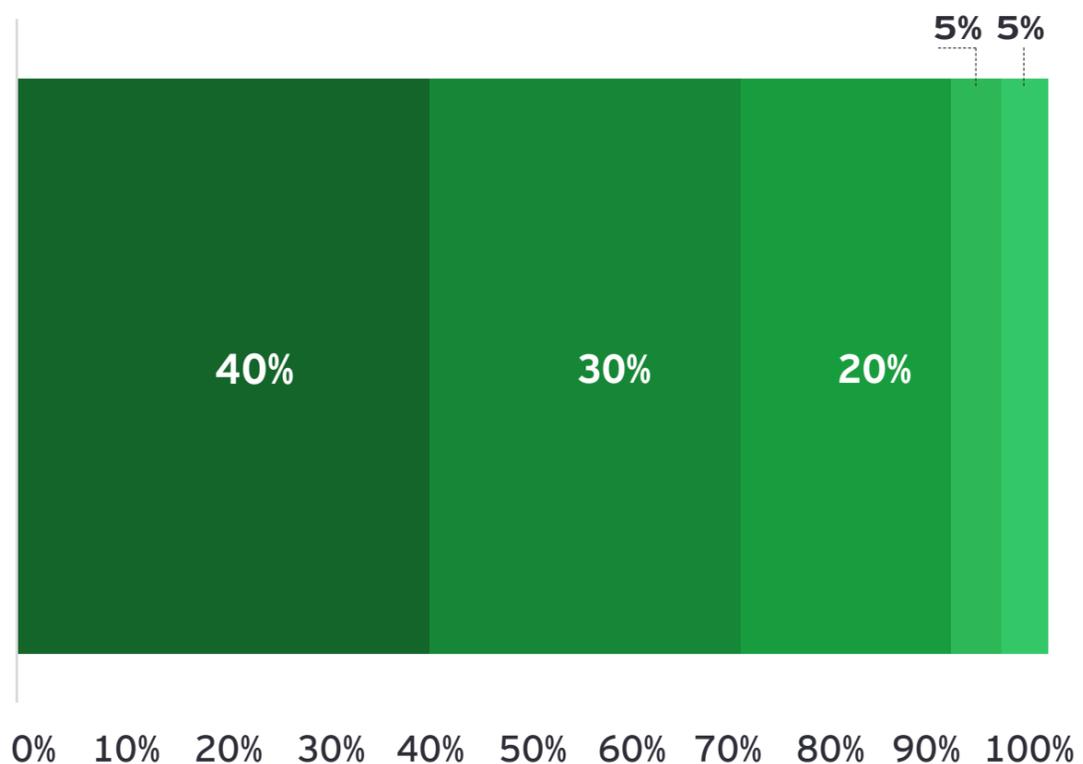
## O tema de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) é uma pauta que está na agenda da sua organização?



## Pilares de DEI trabalhados atualmente na organização



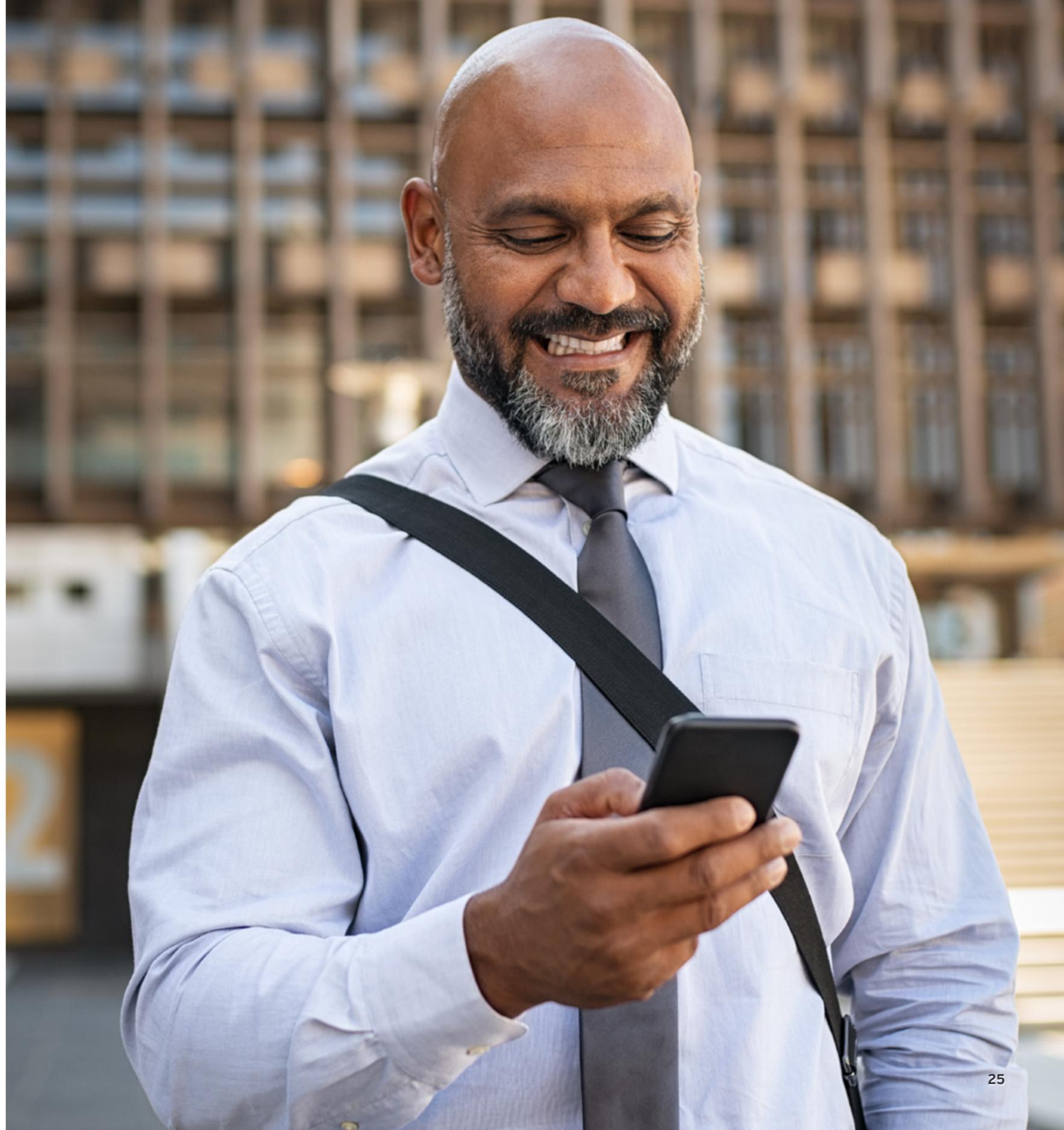
Classifique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação:  
"A aposentadoria compulsória deve ser repensada"



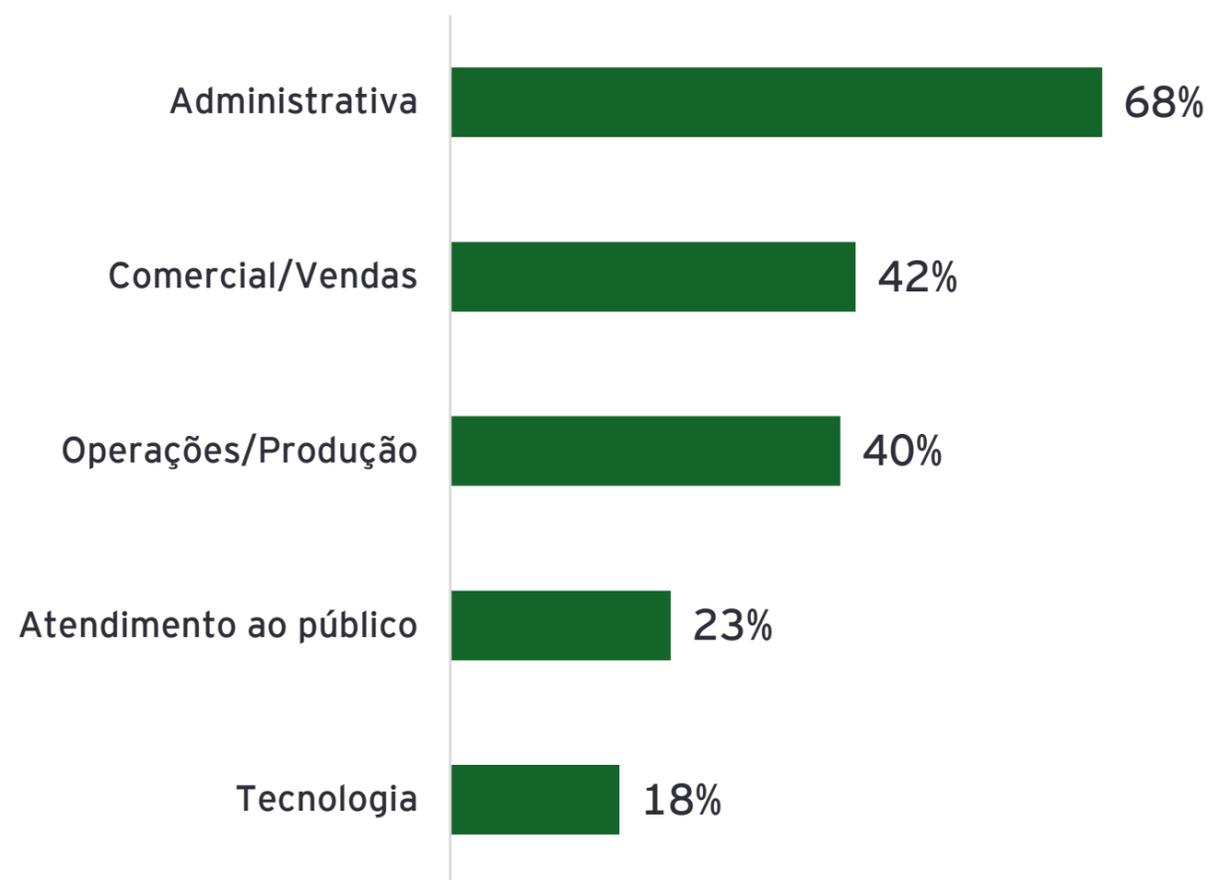
- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não concordo nem discordo

Mais do que eliminar a aposentadoria compulsória para profissionais que ainda são produtivos (uma medida que, na opinião dos entrevistados para este estudo, deveria ser avaliada pelas empresas), a presença dos 50+ deve ser vista com naturalidade nas organizações. Isso não acontece quando as pessoas maduras não estão representadas em todas as áreas: atualmente, elas ocupam principalmente cargos de liderança e alta liderança (60%) em áreas como administrativo (68%), comercial/vendas (42%) e operação/produção (40%).

Áreas como tecnologia possuem uma baixa representatividade (18%) de profissionais 50+, reforçando estereótipos que associam tecnologia e inovação a pessoas jovens.



Selecione as três áreas na empresa que possuem o maior número de profissionais com 50 anos ou mais



Entretanto, adultos com mais de 50 anos adotam *smartphones*, *wearables* e assistentes domésticos inteligentes praticamente com a mesma intensidade que pessoas de 18 a 49 anos, mostrando que o conceito do idoso com pouco conhecimento de tecnologia é, basicamente, falso.

Ainda assim, não se reconhece o valor de profissionais maduros em áreas como tecnologia e inovação, em que a inteligência

emocional e experiência de vida dessas pessoas traria um equilíbrio interessante para a capacidade inventiva e a disposição dos mais jovens. Entretanto, o grande déficit mundial de profissionais em áreas como programação e TI exige uma mudança de paradigma: desenvolver pessoas em todas as idades para trabalhar na área tecnológica, estimulando o aprendizado contínuo de uma população que está envelhecendo e se tornando cada vez mais versada no mundo digital.

Cite 3 cargos que concentram a maior parte dos profissionais com 50 anos ou mais em sua empresa



### Para pensar

**Adultos com mais de 50 anos adotam *smartphones*, *wearables* e assistentes domésticos inteligentes praticamente com a mesma intensidade que pessoas de 18 anos.**

# Hora de incentivar o diálogo

## Caso de sucesso

### Fintech Neon reforça contratação de profissionais 50+ na área de atendimento para se aproximar de diferentes perfis de clientes

A Neon, uma das primeiras fintechs brasileiras a desenvolver contas digitais, vem trabalhando para dialogar com várias gerações de clientes. Em julho de 2021, a empresa realizou um processo seletivo para diversificar o perfil de seus profissionais, até então com um forte componente jovem. “É importante termos um time de atendimento diverso, acompanhando os diferentes perfis de nossos clientes. Essa iniciativa nos ajuda a termos mais empatia com nossos 12 milhões de clientes”, afirma Roberta Valézio, gerente de experiência e engajamento.

Desenvolvido inicialmente para a contratação de 20 profissionais, o projeto quebrou o estereótipo da não-digitalização dos 50+ e foi ampliado para 25 vagas. “Nos 50+, percebemos uma dinâmica de líderes, de pessoas que traziam muitas ideias. Esse processo foi tão positivo que contratamos mais gente do que

tínhamos previsto inicialmente”, conta Roberta, em [reportagem publicada pelo MundoRH](#).

Segundo a executiva, a ideia é ampliar o projeto para outras áreas e reforçar a inclusão 50+ nas atividades da fintech, ao mesmo tempo em que avança em iniciativas de raça e gênero para ampliar suas ações de diversidade.

A concentração de profissionais 50+ em cargos de liderança é uma consequência de um paradigma de estruturação de carreiras desenvolvido décadas atrás e que ainda hoje é o padrão: profissionais são trazidos muito jovens para as empresas e evoluem na hierarquia corporativa até que, décadas mais tarde, estejam nas posições de liderança. Mas o que acontece com os colaboradores que possuem mais de 50 anos de idade e não alcançam esses níveis?

O envelhecimento da força de trabalho reforça a tendência de criação de diferentes trilhas de carreira, mais flexíveis, que se beneficiem de hierarquias organizacionais horizontalizadas e abram espaço para que profissionais experientes tenham novas possibilidades caso não desejem se tornar líderes ou queiram experimentar outros caminhos profissionais, sem necessariamente buscar a aposentadoria ou passar a uma vida de empreendedorismo.

Ao mesmo tempo, é preciso rever os processos de contratação, que, em consequência do mesmo paradigma de “subir na escala corporativa”, tendem a privilegiar profissionais mais jovens para cargos operacionais. Muitos profissionais 50+ acabam tendo muita experiência e currículos ricos demais para vagas abertas, mas, mesmo almejando ocupar cadeiras “menores”, não são considerados. É como se o “downgrade” na carreira não fosse permitido.

Mas as pessoas mais maduras têm percebido que a vida, cada vez mais, não acaba aos 50. Segundo dados do Ministério de Educação e Cultura (MEC), **entre 2015 e 2019 houve um crescimento de quase 50% desse público nas universidades, com 27 mil pessoas 50+ matriculadas** nas instituições de ensino superior. Com novos *skills*, esses profissionais buscam um recomeço - uma oportunidade que pode ser muito positiva para os negócios.

“

Nos 50+, percebemos uma dinâmica de líderes, de pessoas que traziam muitas ideias. Esse processo foi tão positivo que contratamos mais gente do que tínhamos previsto inicialmente.

Roberta Valézio, gerente de experiência e engajamento



# Liderança: hora de quebrar resistências

---

Os líderes das empresas avaliam que os impactos do envelhecimento são mais positivos do que negativos. Entre os pontos mais favoráveis à inserção de profissionais 50+ no ambiente de trabalho estão o ganho de conhecimento (49% de citações), a melhoria nas relações interpessoais (36%), a formação de times mais completos (36%) e a melhoria do clima organizacional (30%).

É nos pontos negativos, porém, que ficam mais claros alguns vieses que dificultam as iniciativas 50+ no ambiente de trabalho. Profissionais mais caros (28%), *gap* de talentos (26%) e dificuldade com o uso de tecnologia (24%) foram os aspectos negativos mais citados.

A questão da digitalização dos 50+, já refutada no cotidiano da população, continua presente no imaginário dos gestores. Vale destacar também que a pesquisa da EY sobre o trabalho reimaginado de 2021 mostrou que, em um cenário de pandemia e trabalho remoto, **as gerações mais velhas tiveram mais facilidade em produzir na comparação com as mais jovens** (75% a 61% no comparativo entre gerações), indicando que a tecnologia não se mostrou uma barreira para a produtividade dos profissionais.

Uma vez que nenhuma empresa indicou a piora do clima organizacional como um impacto do envelhecimento, enquanto a melhoria das relações interpessoais e um clima melhor na empresa estiveram entre os motivos positivos mais citados, parece claro para as empresas participantes do estudo que uma força de trabalho mais madura traz ganhos significativos para as relações no ambiente de trabalho e contribui para construir equipes capazes de acompanhar as transformações do mercado.

Outros pontos importantes levantados pelo estudo indicam que somente 3% dos líderes das empresas identificam um impacto da contratação de profissionais 50+ no aumento da taxa de absenteísmo, enquanto 21% percebem menores índices de rotatividade. Esses dados estão alinhados a um estudo de 2018 da FGV e BrasilPrev em que os gestores indicaram o comprometimento e o senso de responsabilidade como duas das grandes vantagens de contar com profissionais mais maduros em seus quadros.

Assim, os pontos negativos levantados pelos gestores podem ser trabalhados para que uma força de trabalho mais madura esteja fortemente representada nas “empresas do futuro”, que entregam resultados em curto prazo e têm uma visão clara para o longo prazo. Entretanto, **a maior parte da alta liderança das organizações não possui uma visão clara sobre a presença de profissionais 50+** (38%), não consideram o tema prioritário (24%) ou

## Selecione 5 impactos positivos ou negativos que o envelhecimento da força de trabalho gera ou pode gerar em sua organização



nem mesmo como relevante (19%). Somente 7% consideram o assunto como estrategicamente relevante.

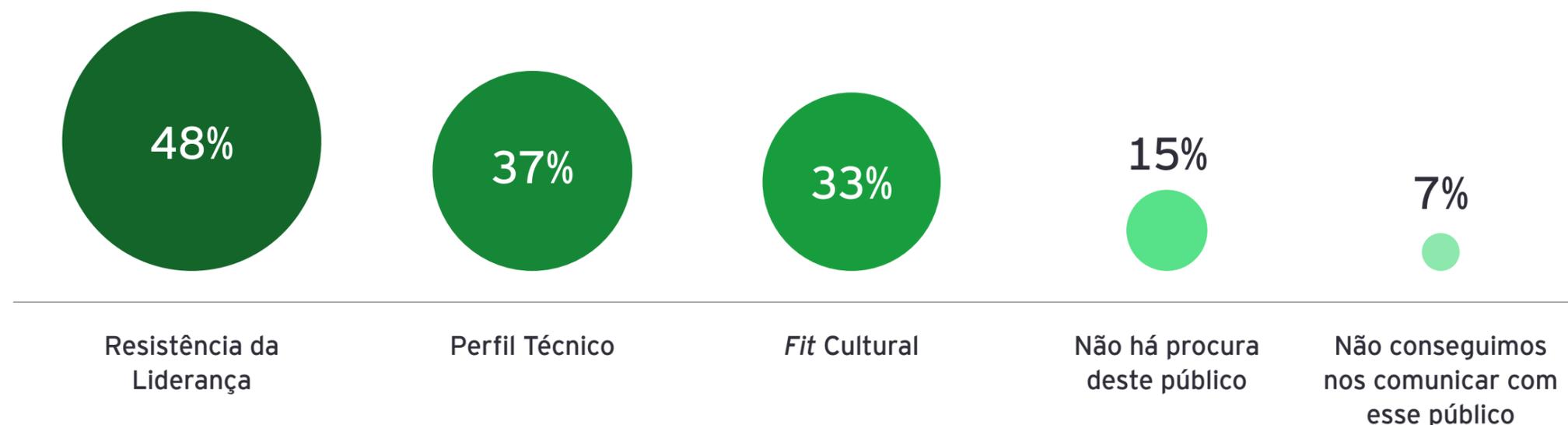
Sem a quebra dessa resistência e a conscientização da alta liderança das empresas, os profissionais 50+ continuarão enfrentando barreiras à participação em processos seletivos e ao seu aproveitamento nas empresas.

O estudo da EY e Maturi identificou que **os líderes foram apontados por 48% dos entrevistados como a principal barreira de entrada de profissionais 50+**, indicando que, de forma declarada ou tácita, os líderes preferem contratar pessoas mais jovens.

Isso acontece mesmo levando em conta que os cargos de alta e média liderança são, em sua maioria, ocupados por pessoas com mais de 50 anos (ou muito próximas de fazer parte desse grupo etário). Por isso, o caminho depende de fazer com que os líderes das empresas voltem sua atenção para a questão do etarismo e da longevidade, sejam sensibilizados e entendam a contratação de profissionais 50+ como estratégica para a diversidade e a aceleração da inovação em seus negócios.

Isso só acontecerá, porém, se entre os cargos de alta liderança houver ao menos um *sponsor* deste tema com grande influência na organização.

## Motivos atribuídos à dificuldade de contratação de profissionais 50+

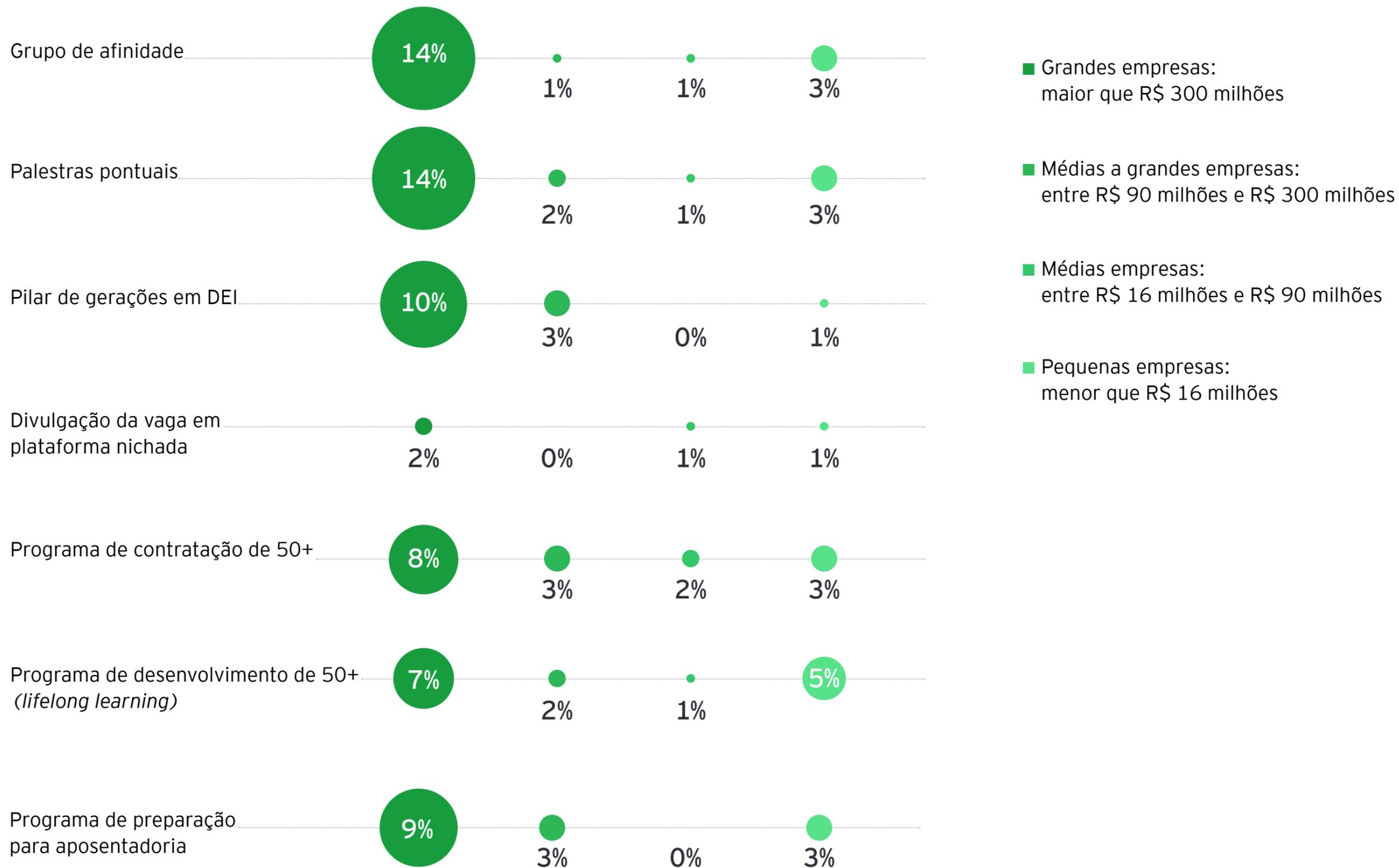


Com o aumento da população 50+ e a redução do volume de profissionais na casa dos 20 anos, as empresas que mantiverem a atual visão de “linha de produção” na evolução de sua força de trabalho (contratando pessoas jovens para cargos de entrada e dispensando os mais velhos que não subiram na hierarquia do negócio) terão um grande desafio competitivo, pois terão de buscar futuros profissionais em um *pool* muito mais restrito. Com isso, inevitavelmente terão menos condição de contratar pessoas com as características ideais para seu negócio e passarão a trazer quem estiver disponível.

Ao ampliar a visão para incorporar profissionais 50+ em qualquer função dentro da organização, as empresas eliminam o problema da diminuição do *pool* de talentos e passam a aproveitar as vantagens de lidar com profissionais com mais inteligência emocional e capacidade de resolução de problemas, decorrentes da experiência profissional e da vida.

Nesse sentido, também **é importante que as empresas repensem suas práticas de aposentadoria compulsória** (presentes em 17% das organizações). Ao menos, neste caso, parece haver espaço para mudanças, uma vez que **83% acreditam que essa prática deve ser repensada** e 81% concordam que o

## Tamanho da empresa x ações desenvolvidas contra o etarismo

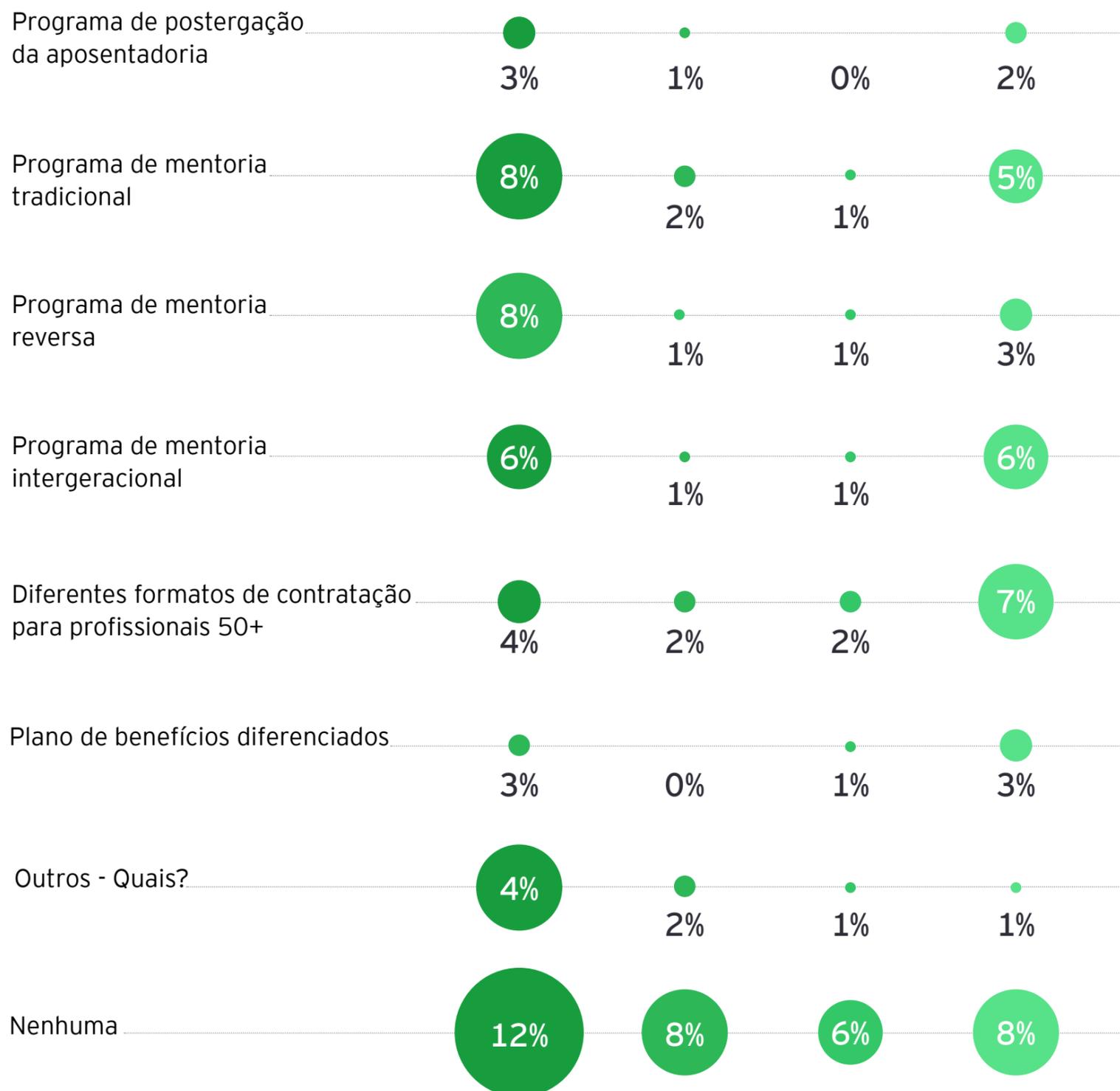


envelhecimento trará uma postergação da idade de aposentadoria.

Esse entendimento levará a uma discussão espinhosa no ambiente público: a remodelação dos benefícios relacionados à aposentadoria, seja por idade ou por tempo de serviço. Essa é uma discussão que envolve toda a sociedade e certamente será revisitada nos próximos anos. No Japão, por exemplo, a prática da aposentadoria compulsória já é proibida há muitos anos.

Do ponto de vista das organizações, é importante repensar as práticas de aposentadoria compulsória e o viés de “descarte” de profissionais mais velhos, uma vez que a expectativa de vida da população continua avançando. Com a evolução das culturas organizacionais, de diferentes modelos de progressão de carreira e de formatos de contratação de equipes, continuar a utilizar modelos de aposentadoria compulsória e manter uma atitude etarista fazem cada vez menos sentido.

## Tamanho da empresa x ações desenvolvidas contra o etarismo



- Grandes empresas: maior que R\$ 300 milhões
- Médias a grandes empresas: entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões
- Médias empresas: entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões
- Pequenas empresas: menor que R\$ 16 milhões

“

As empresas jovens almejam ser grandes e perenes.

Já as empresas longevas se vangloriam de sua idade na comunicação com o cliente. Enquanto as jovens devem descobrir o que as longevas fizeram para continuar sendo relevantes por tanto tempo, as longevas devem se perguntar como as jovens enxergam o mundo diferente – e as oportunidades que surgem por causa desse olhar.

Em ambos os casos, o binômio inovação e experiência estará presente.

Com os profissionais 50+, uma empresa jovem traz para dentro de sua cultura a experiência acumulada de muitos anos. Já em uma empresa longeva, a presença dos 50+ consolida a experiência e permite transferir conhecimento para as novas gerações.

**Paulo C. Novis, ex-CEO da Infoglobo Comunicações e sócio da Laura Machado Consultores Associados, consultoria especializada em envelhecimento populacional**



# Da teoria à prática

## Caso de sucesso

### Magalu desenvolve programas para inserir profissionais de mais idade em áreas tipicamente da juventude, como atendimento e tecnologia

Para contar com uma equipe de trabalho mais diversa, é preciso ir além de boas intenções: a realização de ações mais assertivas leva à criação de programas específicos que estimulam a criação de times mais diversos, com uma visão mais ampla sobre as necessidades dos clientes.

É o caso do Magazine Luiza. Além de ter desenvolvido um programa de trainees focado em candidatos negros, a varejista criou dois projetos de contratação e formação profissional voltados ao público maduro. O projeto 50+ é específico para a central de relacionamento da empresa, enquanto o Desenvolve 40+ teve como foco a área de tecnologia - um tradicional reduto da juventude.

A primeira edição dos programas, em 2022, conta com 100 participantes, com idade

média de 48 anos. “Com o crescimento da empresa, decidimos reforçar a diversidade por meio de ações assertivas”, conta Patricia Pugas, diretora-executiva de gestão de pessoas do Magazine Luiza, [em reportagem da revista Veja](#).

É importante destacar que **as empresas ainda não estão preparadas para o envelhecimento da força de trabalho**, uma vez que 32% afirmaram não realizar nenhuma ação voltada ao tema e, entre as demais, as ações costumam ser pontuais, como palestras e estruturação de grupos de afinidade. Existe ainda um caminho a ser percorrido para que o envelhecimento da população se torne um diferencial estratégico das organizações.





## Upskilling, um diferencial

---

Em um momento em que se discute a chamada “*great resignation*” (o movimento voluntário de abandono de empregos tradicionais em função de maior qualidade de vida) tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil, as empresas mais atentas à evolução do mercado percebem um cenário curioso.

De um lado, existe uma profunda escassez de mão de obra em algumas áreas, mas uma grande disponibilidade de profissionais 50+.

Às empresas mais visionárias, o caminho parece nítido: **investir no *upskilling* e no *reskilling* dos profissionais 50+ é um caminho importante (em muitos casos, absolutamente necessário) para reduzir os *gaps* de talento**, inclusive em áreas tradicionalmente consideradas como “redutos da juventude”, como programação.

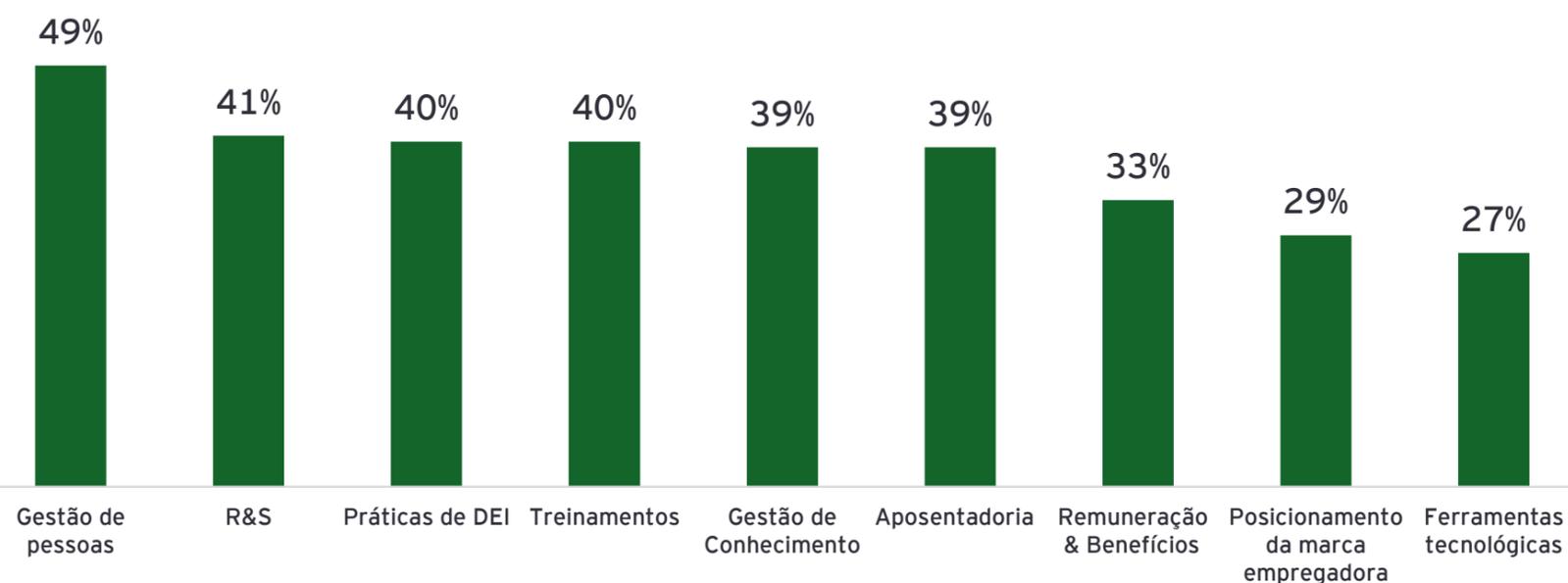
A requalificação das pessoas, independentemente da idade, é um processo que deveria fazer parte do dia a dia das empresas, uma vez que aumenta a flexibilidade das organizações para reagir e se adaptar aos movimentos do mercado. Entretanto, grande parte do mercado ainda espera que profissionais surjam prontos, sem a necessidade de treinamentos e capacitações ou de ambientação dos 50+, para que eles

possam realizar seu trabalho com eficiência, produtividade e clareza.

Levar a requalificação para o público 50+ é essencial, mas é preciso olhar além dos aspectos técnicos para saber como usufruir dessa mão de obra que nem sempre a organização está estruturada para receber.

Como a maior parte das empresas ainda tem um *mindset* voltado à hierarquia e aos modelos tradicionais de ascensão profissional, poucas já estão abertas a um novo tipo de estrutura, mais horizontalizada, com estruturas que acomodem diferentes perfis profissionais e projetos de vida. Importante ressaltar que essa não é uma exclusividade dos 50+: entre os jovens, é cada vez mais comum encontrar profissionais que

### Práticas que precisam mudar para lidar com uma força de trabalho envelhecida



desejam trabalhar em uma estrutura mais horizontalizada.

Para responder a esses anseios de profissionais que irão agregar valor ao negócio, mas não necessariamente ambicionando subir até o topo da hierarquia, **é preciso reestruturar os processos de gestão de carreira e de performance.** Nesse processo, a cultura corporativa abandonará a tradicional estrutura de “comando e controle” para se desenvolver rumo a uma cultura mais colaborativa, baseada em confiança, transparência, conexão e produtividade.

**Nessa transformação, o RH tem um papel fundamental.** Os participantes do estudo atribuíram ao RH uma responsabilidade maior sobre o tema do envelhecimento do que à área de DEI das organizações. Para 60% dos respondentes, o envelhecimento não deve ser tratado apenas como um pilar de DEI, uma vez que o tema possui um peso estratégico.

Diante disso, as práticas indicadas como oferecendo mais oportunidades de ações e apresentando mais necessidade de mudança para lidar com uma força de trabalho envelhecida são gestão de pessoas (49%) e recrutamento & seleção (41%) - ambas atribuições típicas da área de Recursos Humanos das empresas.

A gestão do conhecimento é vista como um dos principais pontos quando se trata do

envelhecimento da força de trabalho, mas a maior parte das empresas não possui nenhuma ação nesse sentido. Quarenta e cinco por cento das empresas afirmam que investir em gestão do conhecimento trará benefícios financeiros de curto prazo, mas 86% reconhecem que faltam programas específicos para lidar com o tema.

Apenas 39% das empresas contam com processos estabelecidos para lidar com a gestão do conhecimento em caso de aposentadoria dos profissionais, sendo que metade delas possuem programas apenas para os cargos de liderança.

Alguns exemplos são o envolvimento dos profissionais 50+ em programas de *onboarding*, em ações de mentoria / tutoria / *coaching*, entrevistas periódicas, programas de assistência na formação de profissionais mais jovens e formação de memórias de projetos.

**Entretanto, não existe uma “receita de bolo” para desenvolver ações de gestão do conhecimento nas empresas.** Para que os investimentos sejam assertivos, é necessário entender o contexto de cada organização. Mesmo que essas ações sejam necessárias, não são suficientes para promover uma transformação efetiva.

Além de contar com programas de gestão de conhecimento, as empresas precisam desenvolver ações de preparação e/ou postergação da aposentadoria, uma prática que não foi realizada por 57% das empresas

nos últimos três anos. Entretanto, somente 33% dos entrevistados acreditam que esse ponto ganhará relevância em longo prazo, embora 84% acreditem que as ações de preparação para a aposentadoria sejam essenciais. Existe uma grande distância entre discurso e prática, mas as empresas devem auxiliar os colaboradores nesse sentido, ao mesmo tempo agregando valor à proposta da empresa e diminuindo o *turnover* nas equipes.

O gráfico da próxima página mostra que as empresas enxergam resultados diferentes das ações no curto, médio e longo prazo - o que certamente impulsiona o desenvolvimento de um roadmap para a implantação de programas de combate ao etarismo baseado nas possibilidades de retorno financeiro. Esse caminho passa, no curto prazo, por programas de mentoria (46%) e gestão do conhecimento (45%), indo no médio prazo para o aumento do número de profissionais 50+ na organização

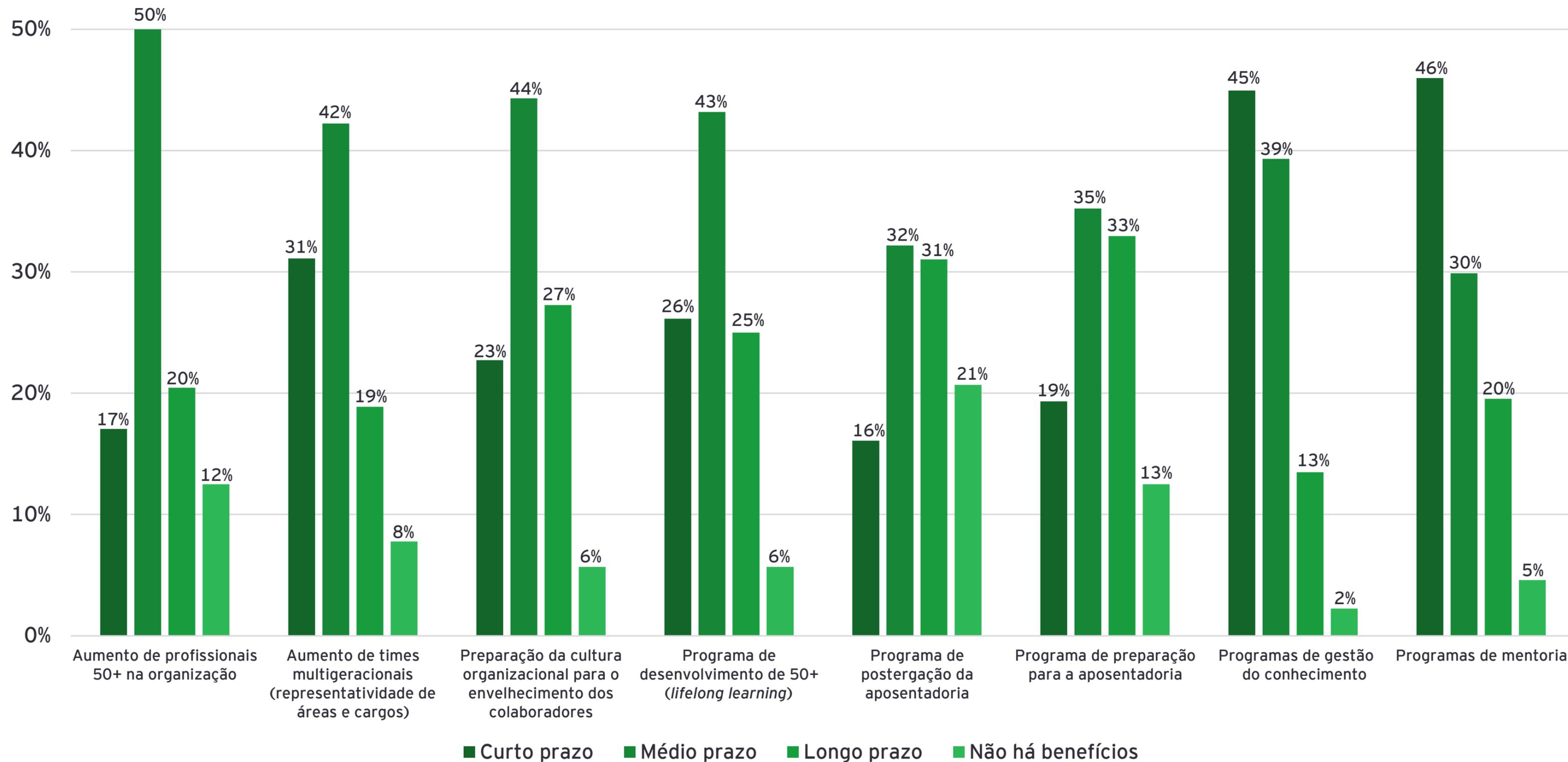
(50%), a preparação da cultura organizacional para um ambiente com mais presença dos 50+ (44%) e programas de desenvolvimento (43%). Já no longo prazo, programas de preparação para a aposentadoria (33%) e postergação (31%) se apresentam com mais frequência.

**Uma das formas de desenvolver ações ligadas à aposentadoria é a contratação de ex-funcionários em formatos flexíveis** - uma prática adotada por apenas 27% das empresas pesquisadas. Em um mercado de trabalho cada vez mais fragmentado, é importante avaliar diferentes formatos de contratação para expandir o leque de opções para colaboradores mais velhos na preparação para a aposentadoria ou após esse momento. Esses formatos podem estimular ainda mais as trocas geracionais, atender ao desejo dos profissionais em se manterem ativos por mais tempo e ainda ampliar o conhecimento das organizações.

### Para pensar

**A gestão do conhecimento é vista como um dos principais pontos quando se trata do envelhecimento da força de trabalho.**

Das ações ou programas listados abaixo em que a sua organização pode investir, quais podem trazer benefícios financeiros para a companhia?



# Como mudar a cultura corporativa

---

De acordo com os dados obtidos pela EY e Maturi, a tendência é que as iniciativas ligadas à gestão dos profissionais 50+ se tornem ainda mais relevantes nos próximos 3 anos, especialmente quando estimuladas pelo RH. **As organizações entrevistadas têm demonstrado mais apetite no investimento a curto prazo no recrutamento de profissionais maduros e na preparação da cultura para o envelhecimento das equipes.**



Dessa forma, parece nítido que o RH deverá possuir uma boa visão de futuro e alinhá-la à estratégia organizacional.

Em nossa visão, estamos vivendo o início de um período de evolução das ações voltadas aos trabalhadores maduros nas organizações, embora exista uma jornada a ser percorrida para que as mudanças sejam duradouras e tragam resultados efetivos para as empresas. Para isso, é muito importante que o planejamento da inclusão de profissionais 50+ nas organizações seja acompanhado pela preparação da cultura e do estímulo às interações entre profissionais de diferentes gerações no mesmo contexto, por meio de equipes intergeracionais.

Se não for trabalhada, a cultura corporativa termina por minar o desenvolvimento de colaboradores mais velhos, desestimulando a inovação e criando um ambiente menos interessante para os 50+, que acabam por buscar outros caminhos. Entretanto, **somente 26% das empresas ouvidas pelo estudo têm o tema em sua agenda estratégica** com ações em andamento ou previstas para os próximos 12 meses, enquanto 32% não têm iniciativas planejadas. Isso mostra que o tema da inclusão dos 50+ é visto como relevante, mas na prática as ações ainda são tímidas.

Como mudar esse cenário? O estudo identificou alguns caminhos importantes para a mudança de cultura:

# 1

## Transforme a liderança

**As lideranças são a principal barreira à inserção de profissionais 50+** nas empresas. E como a cultura se define pelas ações dos líderes, a mudança precisa começar na alta direção das organizações - que, ironicamente, costuma ser formada por pessoas com mais de 50 anos. Os líderes entendem que terão vida longa e produtiva, mas precisam abrir essa chance para outros em diferentes áreas e níveis hierárquicos. Leve-os a refletir: como será minha vida profissional quando eu tiver 50, 60, 70 anos? Eu estou preparando a empresa para que meus liderados possam envelhecer?

# 2

## Identifique práticas etaristas

Não basta mostrar para a liderança que é preciso combater o etarismo: é necessário demonstrar para os líderes, para o RH e para DEI quais são as práticas etaristas existentes na organização. A partir daí, é necessário definir ações e programas que eliminem ou reduzam essas práticas. Reflita sobre quais são as políticas e práticas que incluem ou excluem os profissionais 50+: o que pode ser mudado?

# 3

## Conquiste um *sponsor* de alto nível

Justamente por lidar com a cultura corporativa, a transformação de uma empresa para uma versão não etarista depende de o tema estar presente na agenda da alta liderança. Por isso, **o combate ao etarismo precisa estar cada vez mais no âmbito do *board* das empresas**, para que líderes com grande influência nas decisões corporativas estejam envolvidos e promovam a inserção de ações voltadas ao tema nas metas e práticas do dia a dia.



# 4

## Encontre os *gaps*

Conheça o perfil etário de sua organização, onde estão as pessoas com mais de 50 anos, quais cargos ocupam e quais são os desejos e as ambições desses profissionais, bem como as limitações ao seu desenvolvimento. **Será que você e as pessoas com quem trabalha possuem discursos etaristas?** Suas práticas e dos que te rodeiam têm discriminado as pessoas devido à idade delas?

# 5

## Vá além da diversidade

As discussões sobre o envelhecimento e o etarismo nas empresas precisam ir além do âmbito de DEI e passarem a fazer parte das ações de RH. Isso significa que as iniciativas de atração, inclusão, desenvolvimento e manutenção dos 50+ nas organizações devem ser transformadas em metas e avaliadas a partir de métricas diretamente relacionadas ao negócio. Assim, serão incorporadas à estratégia corporativa.

# 6

## Gere cases internos

Para que o etarismo deixe de fazer parte da cultura do negócio, **é preciso educar os colaboradores sobre o tema e gerar boas práticas que façam parte do cotidiano.** Para que isso aconteça, um caminho importante é desenvolver cases internos, mostrando que as práticas de inserção e atualização de profissionais 50+ são possíveis dentro do ambiente da organização e ressaltando os resultados diretamente relacionados ao negócio. Dessa forma, é possível derrubar estereótipos, como a dificuldade de uso de tecnologia pelos 50+, e mostrar o valor que esses profissionais agregam às organizações.

# Combata o etarismo

---

Apesar do envelhecimento da população ser uma realidade já percebida pelas organizações e das tendências de evolução dessa pauta para os próximos 3 anos, há um longo caminho a ser percorrido para que as organizações deixem de ser etaristas.

Toda empresa possui vieses e preconceitos instaurados em sua cultura organizacional e, para mudar essa realidade, ações estruturais devem ser implementadas.

O reconhecimento de que somos etaristas é o primeiro grande passo para a mudança - e as áreas de RH e DEI, bem como a alta liderança das empresas, precisam estar à frente dessas mudanças, para que elas gerem vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

A EY e a Maturi oferecem soluções para que as organizações possam combater o etarismo iniciando sua jornada de preparação para o envelhecimento da força de trabalho. Entre essas soluções estão:

- ▶ **Avaliação de maturidade:** entenda com profundidade o nível da maturidade da sua organização com relação ao tema e obtenha um diagnóstico completo com as principais diretrizes para um plano estratégico.
- ▶ **Programa 50+ EY Maturi:** seja uma organização mais inclusiva, capacite sua liderança e o time de Pessoas, atraia talentos 50+ e integre todas as gerações.

Descubra como podemos te apoiar e seja um case de sucesso!

---

*A EY Brasil e a Maturi agradecem aos especialistas que nos ajudaram na revisão deste material: Fabiana Granzotti, Fran Winandy, Laura Machado, Paulo Novis e Tassia Chiarelli.*



# Contatos

## Daniela Mazzoni

Sócia-Líder de People Advisory Services

[daniela.mazzoni@br.ey.com](mailto:daniela.mazzoni@br.ey.com)

## Marcelo Godinho

Sócio de People Advisory Services - Consumer Sector Leader

[marcelo.godinho@br.ey.com](mailto:marcelo.godinho@br.ey.com)

## Oliver Kamakura

Sócio de People Advisory Services

[oliver.kamakura@br.ey.com](mailto:oliver.kamakura@br.ey.com)

## Daniela Brites

Sócia de People Advisory Services

[daniela.brites@br.ey.com](mailto:daniela.brites@br.ey.com)

## Raquel Thomazi

Gerente de People Advisory Services

[raquel.thomazi@br.ey.com](mailto:raquel.thomazi@br.ey.com)

EY | Building a better working world

### Sobre a EY

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor no longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Tendo dados e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY em mais de 150 países oferecem confiança por meio da garantia da qualidade e contribuem para o crescimento, transformação e operação de seus clientes.

Com atuação em *assurance, consulting, strategy, tax e transactions*, as equipes da EY fazem perguntas melhores a fim de encontrarem novas respostas para as questões complexas do mundo atual.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais afiliadas da Ernst & Young Global Limited, cada uma delas uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia britânica limitada por garantia, não presta serviços a clientes.

Informações sobre como a EY coleta e utiliza dados pessoais, bem como uma descrição dos direitos individuais de acordo com a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). As afiliadas da EY não exercem o direito se essa prática for proibida pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite [ey.com.br](https://ey.com.br).

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

©2022 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

### [ey.com.br](https://ey.com.br)

Facebook | EYBrasil

Instagram | eybrasil

Twitter | EY\_Brasil

Linkedin | EY

Youtube | EYBrasil





## Contatos

**Andrea Tenuta**  
Head de Novos Negócios  
[andrea@maturi.com.br](mailto:andrea@maturi.com.br)

**Morris Litvak**  
CEO e Fundador  
[moris@maturi.com.br](mailto:morris@maturi.com.br)

### **Sobre a Maturi**

A Maturi é uma empresa pioneira no Brasil que promove Diversidade Etária por meio de ações de recolocação, educação e conexão. Referência no tema, se propõe a transformar o mundo por meio da potência da maturidade.

Possui três grandes pilares de atuação junto às empresas: Processo seletivos de profissionais 50+, Treinamentos e Programas de Desenvolvimento em busca de Lifelong Learning e, por fim, Eventos de conexão entre profissionais maduros com ativações de marcas que buscam se aproximar do mercado prateado.

A Maturi entende que, ao gerar oportunidades para que a população 50+ continue trabalhando, aprendendo, ensinando, motivando e inspirando, promove a saúde e o bem-estar social.

Além disso, ao incentivar o diálogo intergeracional, a Maturi contribui para a criação de uma cultura que valoriza a sabedoria de quem já possui uma longa história de vida, o que é fundamental para quebrar o paradigma predominante no mercado de trabalho - de que os mais velhos são vistos como obsoletos.

Por meio de tecnologia, especialistas no tema e contato diário e direto com uma grande comunidade 50+ engajada (atualmente são mais de 180 mil cadastrados em todo o Brasil), a Maturi vem auxiliando as empresas e enxergar e entender a questão do etarismo nas organizações e, assim, mudar essa cultura com ações práticas e resultados comprovados ao longo de 7 anos de atuação.

A Maturi foi reconhecida pelo Sebrae e pelo PNUD Brasil no Prêmio Incluir 2017 como negócio de impacto social alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, na categoria Soluções para Melhor Idade. Em 2018, 2019, 2020 e 2021, recebeu o Selo Municipal de Diversidade e Direitos Humanos da cidade de São Paulo, na categoria Pessoa Idosa.

### **maturi.com.br**

Facebook | [soumaturi](#)

Instagram | [@soumaturi](#)

Twitter | [sou\\_maturi](#)

Linkedin | [Maturi](#)

Youtube | [MaturiJobs](#)