

A RIQUEZA DA EXPERIÊNCIA: A DIVERSIDADE ETÁRIA NO RH E O VALOR DOS PROFISSIONAIS ACIMA DE 45 ANOS

Juliete Cardoso¹

Paula Cristina dos Santos Teodoro²

Taciana Lucas de Afonseca Salles³

76

Resumo

Com o aumento da longevidade e as mudanças demográficas, há um crescimento no número de trabalhadores acima de 45 anos no mercado, apresentando desafios e oportunidades para as organizações. Entretanto, para que se possa lidar com tais impactos é preciso identificá-los para que estratégias assertivas sejam implementadas. Nesse contexto, esse estudo busca investigar desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos na contratação de pessoas acima de 45 anos, identificando seu papel e as estratégias adotadas para realizar a inclusão desses profissionais na empresa. Isso é de grande relevância pois permitirá que outras organizações e profissionais de RH possam delinear suas ações a partir de exemplos de sucesso, possibilitando assim o melhor aproveitamento desse capital humano. Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica, em publicações científicas sobre o assunto, além de pesquisa documental em sites de empresas brasileiras que implementaram políticas de valorização da diversidade etária. Os resultados indicam que há diversos benefícios em se contratar pessoas acima de 45 anos e que dentre as práticas adotadas incluem programas de mentoria reversa, a oferta de flexibilidade de horários e o trabalho remoto.

Palavras-chave: Ageísmo. Etarismo. Gestão de Pessoas. Inclusão. Preconceito. Organizações.

Abstract

With the increase in life expectancy and demographic changes, there is a growing number of workers over 45 years old in the labor market, presenting both challenges and opportunities for organizations. However, to cope with these impacts effectively, it is crucial to identify them so that assertive strategies can be implemented. Thus, this study aims to investigate the challenges faced by Human Resources (HR) professionals when hiring individuals over 45 years old, identifying their role and the strategies adopted to include these professionals in the company. This is highly

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: julieterosa91@gmail.com.

² Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: paulacsteodoro@gmail.com.

³ Docente em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: taciana.salles@fatec.sp.gov.br.

relevant as it will enable other organizations and HR professionals to define their actions based on successful examples, thus maximizing the use of this human capital. To achieve this, a qualitative research approach will be carried out, utilizing bibliographic research techniques in scientific publications on the subject, in addition to documentary research on websites of Brazilian companies that have implemented age diversity enhancement policies. The results indicate that there are several benefits to hiring individuals over 45 years old, and among the practices adopted are reverse mentoring programs, flexible working hours, and remote work.

Keywords: Ageism. Diversity. Human Resources Management. Inclusion, Organizations. Prejudice.

1 Introdução

Desde 2014, a inclusão de profissionais com mais de 45 anos no mercado de trabalho brasileiro emergiu como um tema de alta relevância no contexto socioeconômico, segundo o estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2024). A mudança no perfil demográfico brasileiro, com o aumento da expectativa de vida e a consequente ampliação da faixa etária economicamente ativa, evidenciou a necessidade de políticas e práticas empresariais voltadas à valorização deste segmento de trabalhadores. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), a população com mais de 45 anos representou cerca de 44% da força de trabalho do país em 2019, ressaltando a importância desse grupo para a economia e para o desenvolvimento organizacional

Apesar desse cenário, muitos profissionais dessa faixa etária enfrentam dificuldades de reinserção ou manutenção de suas posições no mercado de trabalho.

O problema central da inclusão de profissionais com mais de 45 anos no Brasil envolve não apenas desafios operacionais e culturais, mas também estereótipos enraizados que limitam a percepção de seu potencial. Diante desse cenário, questiona-se: como as empresas brasileiras poderiam incluir de fato as pessoas com mais de 45 anos?

Este estudo tem como objetivo conhecer as práticas de inclusão de pessoas com idade acima de 45 anos, bem como investigar o papel e os desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos na contratação dessas pessoas.

Tal compreensão é grande importância pois permitirá superar os desafios enfrentados por profissionais com mais de 45 anos no Brasil. Ao analisar os esforços empresariais, as barreiras culturais e as políticas públicas direcionadas a essa

questão, torna-se possível delinear estratégias que promovam a inclusão e garantam que a contribuição dessas pessoas seja reconhecida e valorizada.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica, em artigos, livros e publicações científicas sobre o assunto, além de pesquisa documental em sites de empresas brasileiras que implementaram políticas de valorização da diversidade etária, visando identificar tais políticas e práticas bem-sucedidas, propondo ações que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo. Além disso, será realizada entrevista semi-estruturada com um profissional de RH para captar sua percepção sobre o tema.

Este estudo está estruturado em três capítulos, sendo que o primeiro aborda o conceito e os desafios da diversidade etária no Brasil; o segundo trata das políticas empresariais voltadas à inclusão etária e suas implicações no ambiente corporativo, e o terceiro apresenta a metodologia e pesquisa realizada, seguidos das considerações finais, oferecendo um panorama abrangente e prático sobre a integração de profissionais acima de 45 anos no mercado de trabalho brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: DIVERSIDADE ETÁRIA NO TRABALHO

A diversidade refere-se à presença de múltiplas características, identidades e perspectivas dentro de um contexto. Em organizações, a diversidade engloba aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, deficiência, idade, cultura, classe social, religião, entre outros. Promover a diversidade é fundamental para criar ambientes mais inclusivos e inovadores, em que diferentes pontos de vista contribuem para soluções mais criativas e eficazes.

A diversidade etária refere-se à coexistência de indivíduos de diferentes faixas etárias em um ambiente, como o local de trabalho. Essa diversidade permite a integração de variadas perspectivas e experiências, facilitando a troca de conhecimentos, a promoção da inovação e a melhora na compreensão das necessidades de uma base de clientes diversificada (Freitas, Januzzi e Silva, 2017).

Segundo Grubba (2024), a população entre 40 e 60 anos demonstra estar mais presente no setor público do que no privado. Segundo estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Camarano e Pasinato, 2017), o Brasil teve um aumento expressivo na participação de profissionais com mais de 45 anos na força de trabalho, impulsionado pelo envelhecimento populacional e pela necessidade de

prolongar a atividade laboral para sustento financeiro e qualidade de vida ativa. Diante disso, as empresas enfrentam o desafio de promover a convivência e integração entre diferentes gerações de trabalhadores.

Pessoas acima dos 45 anos e pessoas idosas têm direito ao trabalho digno, mas, para que isto seja possível, é preciso que haja políticas públicas que garantam condições objetivas para tal, assim como a sociedade precisa aprender a valorizar a experiência dos idosos. Bellusci e Fischer (1999). destacam que a coexistência de profissionais de diferentes idades contribuiu para ambientes mais inovadores e resilientes, em que as experiências de vida e competências técnicas foram compartilhadas de forma colaborativa.

Entretanto, o que se observa é um preconceito em relação a essa população, especialmente no que diz respeito à sua condição, muitas vezes limitada, em lidar com os avanços tecnológicos, enfrentando assim diversos desafios.

2.1 PRECONCEITO E DESAFIOS PARA OS 45+

O preconceito etário, também conhecido como etarismo ou idadeísmo, se tornou um fenômeno amplamente documentado em organizações brasileiras, resultado de práticas discriminatórias que excluem ou marginalizam profissionais com mais de 45 anos (Silva, 2025).

Estudos mostram que, 70% dos profissionais dessa faixa etária relataram ter enfrentado preconceito em processos de recrutamento ou promoção, em comparação com apenas 30% de seus pares mais jovens (Great Place to Work's Innovation, 2019).

O etarismo está relacionado a padrões estabelecidos pela sociedade, que determina a utilidade de uma pessoa por sua capacidade física e assim julga que a produtividade é melhor que a maturidade, estando associado a estereótipos culturais enraizados de uma sociedade que não evoluiu seus conceitos na mesma proporção da tecnologia (Silva, 2025).

Como consequência, pode haver impactos negativos na vida desses indivíduos, afetando sua saúde mental, limitando as oportunidades de inclusão social, gerando o isolamento à medida que são marginalizados e excluídos das atividades sociais e das oportunidades e interações significativas (Silva, 2025).

Segundo Couto *et al.* (2009), o preconceito etário pode se manifestar de diferentes maneiras como:

- Relacionar pessoas jovens ou idosas a estereótipos negativos;
- Julgar que idosos são incapazes, frágeis ou atrasados tecnologicamente;
- Negar vagas de emprego para idosos;
- Dificultar o acesso de idosos a operações bancárias, transporte e direito de contratar;

Isso significa que o etarismo pode se manifestar por meio da violência verbal, física ou psicológica, podendo ser explícita ou sutil, ocorrendo no meio social, familiar e/ou laboral.

O preconceito também se manifesta na resistência em contratar ou manter trabalhadores seniores, muitas vezes devido a estereótipos como a suposta incapacidade de se adaptarem às novas tecnologias ou a baixa produtividade (Silva, 2025).

A Lei 10.741/2003 estabelece direitos dos idosos e diz que discriminar uma pessoa idosa é crime com pena de seis meses a um ano. Assim, no mercado de trabalho, a idade não pode ser um critério que elimine ou prejudique uma pessoa (Silva, 2025).

No entanto, estudos recentes demonstraram que trabalhadores com mais de 45 anos foram os que apresentaram melhor desempenho em funções que exigiam alto grau de concentração e atenção aos detalhes, características muitas vezes negligenciadas nas análises superficiais de recrutamento. Neste estudo, Lima (2022) aponta que o preconceito etário no mercado de trabalho está profundamente enraizado, muitas empresas consideram os profissionais com mais de 45 anos como um peso, acreditando que eles estão desatualizados ou são menos produtivos, o que dificulta sua contratação ou promoção.

Além disso, esse tipo de discriminação não apenas limita as oportunidades, mas também faz com que muitas empresas percam a chance de aproveitar a vasta experiência e conhecimento desses trabalhadores (Exame, 2023).

Em resumo, pode-se dizer que o preconceito etário é um fenômeno social amplamente presente no mercado de trabalho, devido a estereótipos negativos sobre sua capacidade de adaptação e produtividade. Estudos indicam que essa faixa etária enfrenta desafios significativos, como dificuldades em processos de recrutamento e

promoção, além de um impacto negativo na saúde mental e inclusão social. O etarismo, ao negar o valor da experiência e conhecimento dos mais velhos, prejudica tanto os indivíduos quanto as organizações, que deixam de aproveitar a plena potencialidade desses profissionais.

2.2 BENEFÍCIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

81 É recente a ideia de que ter um ambiente diverso e heterogêneo traz benefícios às organizações. Até pouco tempo atrás a noção de hegemonia e homogeneidade era a mais defendida pelos estudiosos. Porém, com a abertura dos mercados e a maior facilidade de se trabalhar em cidades, regiões e países diferentes de sua origem, trouxe a compreensão de que o diverso pode ser interessante.

Nesse contexto, o principal argumento é o de que pessoas de diferentes culturas, gerações, fases da vida e com diferentes hábitos, pensamentos e pontos de vista, podem agregar inovações importantes às organizações, ajudando-as a se manterem competitivas no mercado.

Em relação à diversidade etária isso não é diferente, pois por meio da contratação de pessoas de diferentes faixas etárias é possível extrair benefícios tangíveis para as organizações, desde o aumento da inovação até a redução de custos operacionais relacionados à rotatividade (Bengtson, 2009).

O campo de estudo sobre o envelhecimento no contexto organizacional abarca uma vasta gama de paradigmas, com diferentes abordagens teóricas que coexistem e se transformam constantemente. A complexidade e a diversidade do processo de envelhecimento exigem uma análise multifacetada, sendo necessário considerá-lo sob diversas perspectivas. Como afirma Bengtson (2009), as abordagens do envelhecimento precisam englobar não apenas os aspectos biológicos, mas também as dimensões sociais, psicossociais e comportamentais, que interagem de maneira dinâmica ao longo da vida.

Dentro da área da administração de empresas, o envelhecimento no ambiente de trabalho é abordado sob diferentes ângulos, incluindo a experiência de trabalho do profissional mais velho, como destacado por Vasconcelos (2015), que enfatiza as mudanças na percepção dos profissionais maduros sobre suas próprias trajetórias e o impacto disso no desempenho organizacional. Essa visão amplia o entendimento

sobre como os profissionais com mais de 45 anos percebem sua posição no mercado de trabalho, desafiando estereótipos e ampliando as oportunidades para esse grupo.

Além disso, as práticas de gestão de pessoas voltadas à diversidade etária têm sido cada vez mais discutidas. Kooij *et al.* (2014) abordam as estratégias de gestão de idade no ambiente corporativo, destacando as práticas que as empresas adotam para integrar profissionais mais velhos de forma eficaz. A implementação de políticas voltadas para a valorização do profissional maduro pode não apenas melhorar o ambiente de trabalho, mas também beneficiar a empresa por meio de uma força de trabalho diversificada, capaz de oferecer uma gama mais ampla de perspectivas e soluções criativas.

Essas abordagens reforçam a ideia de que, ao integrar pessoas mais velhas ao ambiente corporativo, as organizações não apenas enfrentam desafios relacionados à adaptação e inclusão, mas também se beneficiam de uma força de trabalho rica em experiência e sabedoria, essenciais para lidar com as complexidades e mudanças do mercado de trabalho contemporâneo.

Nota-se assim, que diante de um cenário altamente competitivo, buscar fontes estratégicas de vantagem é crucial para a sobrevivência das organizações e a diversidade etária é sim um importante fator de competitividade, pois permite à empresa explorar os diferentes pontos de vista e as necessidades específicas na hora de criar e lançar um novo produto, reestruturar um processo interno ou mesmo liderar a empresa. Além disso, a contratação de pessoas acima dos 45 anos melhora a reputação e a imagem da organização perante os clientes e colaboradores, fator de extrema importância para as novas gerações.

A resistência em adaptar-se às novas tecnologias, a falta de programas de reciclagem profissional e a priorização de talentos jovens por parte das empresas, resultaram em barreiras significativas. Empresas como a Natura e o Magazine Luiza foram exemplos de iniciativas positivas, ao adotarem programas de diversidade etária que enfatizaram a riqueza da experiência e criaram políticas de recrutamento inclusivas.

No entanto, muitos negócios ainda mantêm uma visão limitada sobre o papel dos profissionais seniores em ambientes corporativos inovadores, cabendo à área de Recursos Humanos (RH) adotar políticas e práticas que facilitem a inclusão.

2.3 O PAPEL DO RH NA INLCUSÃO ETÁRIA

A área de Recursos Humanos (RH) se apresenta hoje consolidada em seu papel de cuidar das pessoas, especialmente nas empresas modernas. Desde o momento do primeiro contato com a empresa até o desligamento, o RH é o responsável por conduzir o colaborador, garantindo que a experiência seja a mais relevante possível para ambos (Chiavenato, 2020).

Nesse sentido, o RH tem um importante papel na inclusão de profissionais com idade acima de 45 anos, que deve começar pela conscientização dos próprios profissionais da área sobre os benefícios de um ambiente diverso.

Depois, para tornar a empresa mais competitiva por meio das pessoas é essencial traçar estratégias de inclusão em todos os subsistemas de RH, que são (Chiavenato, 2020):

- Agregar pessoas: que envolve captação, seleção e integração de novos colaboradores;
- Aplicar pessoas: que envolve o desenho, a descrição e a análise dos cargos e avaliação de desempenho;
- Desenvolver pessoas: que envolve processos de treinamento e desenvolvimento de habilidade e competências, gestão do conhecimento, gestão das mudanças e desenvolvimento de carreira;
- Recompensar pessoas: que envolve processos de remuneração, bonificação, benefícios e serviços sociais;
- Manter pessoas: que envolve programas para administrar a cultura e o clima organizacional, de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho;
- Monitorar pessoas: que envolve ter um banco de dados, sistemas de informação, controle e responsabilidade social

Dessa forma, o RH pode, por exemplo, definir políticas e práticas de contratação, voltadas especificamente para atrair perfis de profissionais mais maduros para posições estratégicas; desenhar cargos com características coerentes com as habilidades e visão de mundo dessas pessoas; definir programas de treinamento e desenvolvimento que visem capacitá-los nas novas tecnologias e ferramentas de gestão; delinear formas de reconhecimento e remuneração compatíveis com suas necessidades, valores e expectativas de

cada geração; elaborar programas de qualidade de vida no trabalho que abordem a vida após os 45+ e suas necessidades, entre outras coisas.

Nota-se que o RH das empresas desempenha um papel crucial no combate ao preconceito etário e na promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva. As estratégias adotadas incluem desde programas de capacitação contínua até políticas de desenvolvimento e remuneração que reconhecem a experiência como um ativo estratégico.

Segundo um relatório corporativo divulgado no site oficial da Deloitte Brasil (2019), as organizações que implementaram políticas de inclusão geracional tiveram aumento médio de 25% na produtividade e uma redução significativa na rotatividade de funcionários.

Um exemplo de sucesso foi a estratégia aplicada pela Rede de Lojas Renner a partir de 2017, que focou na requalificação de trabalhadores seniores através de programas educacionais internos. Sob a liderança de José Galló, a iniciativa proporcionou treinamentos personalizados que possibilitaram aos profissionais mais velhos adquirirem novas competências, especialmente em tecnologia digital e atendimento ao cliente. Como resultado, a empresa obteve uma melhora significativa na satisfação dos clientes e no desempenho de vendas (Galló, 2017).

Ainda dentro do papel do RH, a adoção de políticas de mentoria reversa tem se mostrado eficazes. O Grupo Boticário, a partir de 2019, promoveu trocas de conhecimento em que profissionais mais jovens compartilhavam suas habilidades em tecnologia com colegas mais velhos, que, por sua vez, transmitiam conhecimentos sobre o mercado e a história da empresa. com o título "Mentoria reversa e inclusão etária: um estudo de caso no Grupo Boticário" publicado na Revista de Gestão de Pessoas e Projetos (RGPP). Estudos de Cavalcante e Lima (2020), mostraram que essa prática gerou um clima de aprendizado contínuo, reforçando a coesão entre gerações.

Dessa forma, o papel do RH na inclusão etária vai além da simples adaptação de processos, sendo um elemento chave para transformar as organizações em ambientes mais colaborativos, diversos e produtivos.

3.1 ESTRATÉGIAS PARA INLCUSÃO DOS 45+

As estratégias para inclusão de profissionais com mais de 45 anos no mercado de trabalho brasileiro demandaram um enfoque amplo e coordenado. Desde políticas de recrutamento inclusivas até programas de desenvolvimento de competências, as empresas precisaram adotar abordagens que promovessem a valorização da experiência e a atualização de habilidades.

Um exemplo prático foi o projeto "Programa Reinvente-se: capacitação para profissionais acima de 45 anos", lançado pelo Senac São Paulo em 2018 e divulgado como material promocional, relatórios e no site do Senac, que ofereceu cursos de capacitação focados em tecnologia e gestão para profissionais seniores, alcançando mais de 10 mil participantes até 2021 (Senac, 2021).

A Magazine Luiza, sob a liderança de Luiza Helena Trajano, foi um case notável, implementando programas de capacitação contínua para seus funcionários acima de 45 anos, incluindo treinamentos específicos em e-commerce e atendimento digital. De acordo com dados da própria empresa, a inclusão desses trabalhadores resultou em um crescimento expressivo nas vendas on-line durante a pandemia de COVID-19, demonstrando a importância de adaptar talentos com experiência ao contexto digital. O programa foi chamado de "Transformação digital e inclusão etária: o caso do Magazine Luiza durante a pandemia" de autoria da própria empresa e divulgado no relatório corporativo, cuja entrevista foi publicada no site oficial da empresa em 2020 (Machado, 2024).

A adoção de políticas públicas também desempenha um papel vital no processo de inclusão. A legislação brasileira, através de Incal para empresas que contratem profissionais seniores já foram propostos em diversas instâncias, mostrando a importância de um esforço conjunto entre governo e setor privado para resolver o problema (Brasil, 2020).

Outra estratégia que tem sido frequentemente utilizada é o empreendedorismo. Embora não seja considerado o caminho mais fácil, muitos profissionais têm lidado com a dificuldade de se inserir no mercado de trabalho, por meio da realização do "sonho do próprio negócio". Além de ser altamente recompensador, permite que o profissional empregue toda sua experiência e habilidades adquiridas ao longo da vida a favor de si mesmo, lançando mão de todo seu *network* para se associar a outros profissionais especializados ou conquistar clientes (Talento Senior, 2022).

Por fim, existem ações que o próprio profissional pode e precisa fazer para ser mais facilmente incluído no mercado de trabalho que envolvem (Talento Senior, 2022):

- Conhecer o mundo fora das grandes organizações: isto é, entender sobre pequenos negócios e *startups*, que são fontes de grandes oportunidades atualmente, além de fazer cursos sobre novas tecnologias e metodologias de trabalho.
- Saber trabalhar com dados: isto é, saber entender e interpretar dados que são fonte de vantagem competitiva para as empresas e usá-los para tomadas de decisão estratégicas.
- Identificar suas *soft-skills*: isto é, reconhecer quais habilidades pessoais possui, como: pensamento crítico, dinamismo, boa comunicação, habilidade multitarefa, intraempreendedorismo, entre outras.
- Saber utilizar seu conhecimento tácito: isto é, saber articular e alavancar todo conhecimento adquirido por meio da experiência profissional.
- Aceitar e atualizar-se sobre novos conceitos: isto é, abandonar o conceito de competição para o de construção e colaboração, além de aprender a trabalhar com outras gerações.
- Ser ativo nas redes sociais: isto é, não descuidar do perfil profissional das redes sociais, fazer *network*, participar de eventos online, mostrar suas conquistas, entre outras coisas.
- Conhecer novos modelos de trabalho independente: isto é, entender os direitos e deveres de cada modalidade de trabalho, como trabalho híbrido, *home-office* ou autônomo, visando se preparar e investir naquele que mais se adequa às necessidades e desejos atuais do profissional.

A partir dessas estratégias o profissional maduro pode estar mais bem preparado para enfrentar as adversidades do mercado de trabalho, conseguindo se posicionar como um profissional ativo e interessante para as organizações.

4 METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo investigar os desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos na contratação e manutenção de pessoas acima de 45 anos no mercado de trabalho brasileiro, além de identificar estratégias e

políticas adotadas pelas empresas para promover a inclusão dessa faixa etária no ambiente corporativo. Para isso, a metodologia adotada foi de natureza qualitativa, descritiva, baseada em pesquisa bibliográfica, pesquisa documental em sites de empresas que implementaram políticas e práticas de inclusão de pessoas com idade acima de 45, além de estudo de caso a partir de entrevista semi-estruturada com um profissional de RH.

A pesquisa documental foi feita em sites de empresas brasileiras que implementaram políticas de valorização da diversidade etária. Foram analisadas as estratégias e iniciativas de inclusão adotadas pelas empresas: Ambev, Natura e Magazine Luiza, que são reconhecidas por suas políticas inclusivas. A análise documental permitiu identificar práticas empresariais concretas e seus impactos no ambiente organizacional e na inserção de profissionais acima de 45 anos.

A coleta de dados foi realizada por meio da análise de documentos institucionais, relatórios corporativos e publicações oficiais, como relatórios corporativos publicados nos sites das empresas mencionadas, relatando suas experiências na implementação de políticas de inclusão etária.

4.1 DISCUSSÃO DA ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa e descritiva, utilizando a técnica de análise de conteúdo, que permite a identificação e interpretação de padrões e temas recorrentes nos documentos e estudos analisados. Foi dada atenção especial às práticas e estratégias bem-sucedidas de inclusão de pessoas acima de 45 anos, buscando responder perguntas-chave como:

- Quais as políticas adotadas para a inclusão de profissionais acima de 45 anos?
- Quais as práticas de inclusão que promovem um ambiente mais inclusivo e colaborativo para profissionais maduros?
- Quais resultados as empresas obtêm ao adotar práticas de inclusão etária?

Assim, apresenta-se os dados coletados por meio de análise das informações disponibilizadas nos sites oficiais das empresas escolhidas.

4.1.1 Ambev

A Ambev tem adotado políticas inclusivas voltadas para a diversidade etária, implementando diversas estratégias que favorecem a integração de profissionais com

mais de 45 anos, abrindo mais de 100 vagas em 2021. A empresa reconhece a importância da experiência acumulada ao longo dos anos e tem promovido ações específicas para garantir um ambiente de trabalho diversificado (Estado de Minas, 2021).

Nesse sentido, pode-se citar:

- **Políticas de Inclusão:** por meio de seu programa de diversidade e inclusão, tem se esforçado para atrair e reter profissionais de diferentes faixas etárias, incluindo pessoas acima de 45 anos. A empresa realiza campanhas internas para sensibilizar seus colaboradores sobre a importância da inclusão etária e adota ações práticas, como a revisão de seus processos seletivos, para garantir que profissionais mais velhos tenham oportunidades iguais de ingressar na companhia (Estado de Minas, 2021).
- **Práticas de inclusão:** profissionais mais velhos são frequentemente incluídos em programas de capacitação, como formações continuadas, para manter suas habilidades atualizadas, especialmente em áreas tecnológicas. Além disso, há iniciativas para promover a adaptação do ambiente de trabalho e ferramentas adequadas para esse público (Estado de Minas, 2021).
- **Resultados:** a empresa enfrenta a resistência de alguns gestores mais jovens que podem ter dificuldades em adaptar sua visão para a inclusão de profissionais mais velhos. No entanto, a empresa tem trabalhado para mudar a cultura organizacional, destacando o valor da diversidade etária (Estado de Minas, 2021).

4.1.2 Natura

A Natura é uma empresa pioneira quando se trata de inclusão e diversidade, com um forte compromisso com a promoção da igualdade de oportunidades para pessoas de todas as idades, incluindo os profissionais com mais de 45 anos.

Nesse sentido, pode-se citar:

- **Políticas de Inclusão:** são programas específicos de inclusão etária que buscam valorizar a experiência e o conhecimento acumulado pelos trabalhadores mais velhos. A empresa adota uma abordagem inclusiva em sua contratação por meio do programa chamado “Talentos Maduros” e oferece um ambiente de trabalho que respeita a diversidade etária. Além disso, suas políticas de inclusão garantem que todos, independentemente da idade,

tenham os mesmos direitos e oportunidades de crescimento dentro da empresa (Estado de Minas, 2021).

- **Práticas de inclusão:** a empresa realiza programas de treinamento e capacitação contínuos para manter os profissionais mais velhos atualizados em relação às novas tecnologias e tendências de mercado. Também promove um ambiente colaborativo no qual a troca de experiências entre diferentes gerações é incentivada constantemente (Estado de Minas, 2021).
- **Resultados:** a empresa reconhece que a inclusão de profissionais mais velhos tem resultados positivos na diversidade de pensamento e no clima organizacional. Profissionais com mais de 45 anos têm contribuído significativamente para a inovação dentro da empresa, trazendo perspectivas valiosas que ajudam a enriquecer a dinâmica de trabalho (Estado de Minas, 2021).

4.1.3 Magazine Luiza

A empresa tem se destacado pela implementação de práticas inclusivas, especialmente no que diz respeito à inclusão de profissionais mais velhos. A empresa entende que a experiência acumulada ao longo dos anos é um valor que deve ser reconhecido e aproveitado (Magalu, 2022).

Para tanto, a empresa possui um Programa de Integridade que criou um manual chamado “Política de Diversidade e Inclusão” o qual possui informações completas de todas as políticas de diversidade, atribuições e responsáveis pelo programa, diretrizes, princípios e compromissos de equidade e política de consequências e violações (Magalu, 2022).

Nesse sentido, pode-se citar:

- **Políticas de Inclusão:** a empresa adota um programa de diversidade etária chamado de “Talentos 50+”, entre outros, incentivando a contratação e o desenvolvimento de profissionais dos grupos de minoria. A empresa realiza parcerias com instituições que ajudam na requalificação e integração de profissionais mais velhos no mercado de trabalho, garantindo que eles se sintam acolhidos e parte de uma equipe colaborativa.
- **Práticas de inclusão:** a empresa realiza ajustes no ambiente de trabalho, oferecendo flexibilidade de horários e a implementação de tecnologias

assistivas para facilitar a adaptação dos trabalhadores mais velhos. Além disso, investe em treinamentos contínuos, tanto técnicos quanto comportamentais, para garantir que a transição para novas funções ou tecnologias seja suave (Magalu, 2022).

- **Resultados:** a empresa menciona que a contratação de profissionais mais maduros tem trazido diversos benefícios como a ampliação da diversidade de opiniões e a melhoria no clima organizacional. Além disso, a empresa tem conquistado reconhecimento por suas políticas inclusivas, o que fortalece sua imagem como uma organização responsável e preocupada com o bem-estar de seus colaboradores (Magalu, 2022).

Nota-se assim, que nas três empresas apresentadas a criação de políticas bem definidas sobre a inclusão de profissionais acima de 45 anos é fator primordial, seguido de ajustes no ambiente de trabalho e práticas de capacitação especialmente em novas tecnologias, uma vez que conforme a literatura apresenta, um dos maiores desafios desse público é o domínio da tecnologia, que os jovens lidam com facilidade, e que está cada vez mais presente em todas as áreas profissionais. Como consequência do processo de inclusão, as empresas mostram benefícios como melhor clima organizacional, diversidade de pensamento, inovação e fortalecimento da imagem da empresa. Apenas a Ambev relatou ter dificuldade de aceitação dos profissionais seniores por parte dos mais jovens, porém vem buscando melhorias nesse processo.

Visando complementar essa busca por informações mais precisas em relação às práticas e políticas de inclusão dos 45+, optou-se por entrevistar um profissional de uma das empresas citadas, cujas respostas estão analisadas a seguir.

4.2. ESTUDO DE CASO

A inclusão de profissionais com mais de 45 anos no mercado de trabalho tem se mostrado um desafio crescente, especialmente em setores mais dinâmicos, como o varejo. A empresa em questão é do ramo varejista localizada em Pedregulho, estado de São Paulo e reconhecida por suas políticas de diversidade, investido na contratação e valorização de trabalhadores maduros.

Atualmente a empresa conta com 15 colaboradores sendo 6 com idade acima de 45 anos, o que representa 40% do total. Esses profissionais ocupam diversas funções, incluindo vendedores, atendentes e são responsáveis por auxiliar nas vendas online da loja.

Os dados foram levantados por meio de uma entrevista semiestruturada, com perguntas abertas para explorar a percepção do gerente sobre a importância da inclusão etária na loja e como a empresa apoia e valoriza a experiência dos colaboradores com mais de 45 anos. A entrevista ocorreu no 11 de março de 2025.

O roteiro de entrevista foi composto por cinco questões, visando compreender de forma mais aprofundada as práticas de inclusão de profissionais com mais de 45 anos no ambiente de trabalho. As questões foram:

1. Quais são as políticas da empresa para promover a inclusão de trabalhadores com mais de 45 anos?
2. Como a empresa integra os funcionários acima de 45 anos na equipe e há algum tipo de treinamento específico?
3. Quais os principais benefícios percebidos pela empresa ao contratar trabalhadores mais experientes?
4. Há desafios em integrar profissionais acima de 45 anos?
5. Por que a empresa apoia a contratação de pessoas com mais de 45 anos?

Em relação à primeira pergunta o gerente afirma que há “um compromisso com a diversidade, e isso inclui promover a inclusão de profissionais com mais de 45 anos. A empresa acredita que a experiência é um diferencial no atendimento ao cliente e na solução de problemas no ponto de venda, além da contribuição desses colaboradores no processo de vendas online”.

Sobre as práticas de inclusão o gerente informou que os funcionários mais velhos “recebem o mesmo treinamento oferecido aos demais colaboradores, com foco em vendas e atendimento ao cliente. Além disso, todos são capacitados para lidar com as vendas online”, uma habilidade essencial no contexto de trabalho atual da empresa.

Na terceira pergunta sobre os benefícios, o gerente afirma perceber que a experiência e a maturidade trazem um diferencial no atendimento, especialmente no

caso de situações mais complexas. “Eles costumam lidar melhor com situações de estresse e têm uma visão mais ampla do negócio, o que agrega valor à nossa equipe.”

O gerente também pontua que, sobre os desafios, um ponto inicial é a adaptação ao ambiente digital, especialmente no que diz respeito às vendas online. “No entanto, com o treinamento adequado, eles têm mostrado grande capacidade de adaptação e têm sido um grande apoio na integração da loja física com o mundo online”, afirma ele.

Por fim, o gerente relata que a empresa apoia a contratação de profissionais acima de 45 anos porque acredita que a diversidade etária é essencial para um ambiente de trabalho equilibrado e para o desenvolvimento da empresa. E complementa dizendo que “profissionais mais velhos trazem uma experiência valiosa que é crucial para a nossa operação, e a inclusão de diferentes idades é um reflexo dos nossos valores corporativos.”

Assim, nota-se que empresa adota sim uma postura inclusiva em relação à contratação de profissionais com mais de 45 anos, reconhecendo o valor da experiência trazida por esses colaboradores e possui estratégias claras de integração, oferecendo treinamento para adaptar todos os funcionários ao ambiente de vendas físicas e online. Os benefícios percebidos pela empresa incluem a maturidade e a capacidade de resolução de problemas dos funcionários mais velhos.

Além disso, o gerente revela um compromisso significativo da empresa com a inclusão de profissionais acima de 45 anos, evidenciado pela sua política de contratação e integração. A empresa tem demonstrado que, ao valorizar a experiência e promover a inclusão etária, ela não só oferece um ambiente de trabalho mais diversificado, mas também aprimora seu desempenho operacional, principalmente nas áreas de vendas e atendimento ao cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi investigar os desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos (RH) na contratação e manutenção de profissionais com mais de 45 anos no mercado de trabalho brasileiro, além de identificar as políticas e práticas adotadas por empresas para promover a inclusão dessa faixa etária no ambiente corporativo. A pesquisa foi realizada com base em uma abordagem qualitativa, utilizando levantamento bibliográfico e análise de documentos institucionais, buscando oferecer uma visão abrangente sobre o tema.

A partir disso, notamos os objetivos foram atingidos, pois a pesquisa permitiu identificar que uma das principais barreiras enfrentadas pelos profissionais de RH é o preconceito e a dificuldade de explorar todos o potencial dessa população, muitas vezes devido à percepção de que esses trabalhadores são menos adaptáveis às novas tecnologias ou apresentam maior dificuldade de integração em equipes mais jovens.

Dentre as estratégias eficazes de inclusão adotadas por algumas empresas líderes no mercado, destacam-se a mentoria reversa, o treinamento e a flexibilização.

Além disso, foi possível compreender que a valorização da diversidade etária contribui para um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. Através da análise de políticas públicas, estudos de caso e publicações científicas, reunimos evidências que sustentam a importância de estratégias de inclusão para o bem-estar organizacional e o desempenho profissional.

Também foi possível identificar boas práticas de inclusão adotadas por empresas como Ambev, Natura e Magazine Luiza, que promovem a diversidade etária em suas equipes, valorizando a experiência dos profissionais mais velhos e implementando programas de capacitação contínua. Além disso, as organizações que adotaram estratégias inclusivas relataram benefícios como aumento da produtividade, maior diversidade de ideias, fortalecimento da cultura organizacional e redução da rotatividade de funcionários.

Os principais resultados obtidos com o estudo para o ambiente empresarial incluem a identificação de desafios enfrentados pelas empresas, como as resistências culturais e os preconceitos etários ao contratar profissionais com mais de 45 anos. Para o ambiente acadêmico, este estudo contribui para o entendimento de como o

etarismo pode impactar a gestão de recursos humanos e oferece uma base para futuras pesquisas sobre o impacto da diversidade etária na inovação e no desempenho organizacional.

Durante a realização deste estudo, algumas limitações foram encontradas. O acesso a dados corporativos foi uma das principais dificuldades, pois, embora tenha sido possível analisar documentos públicos de algumas empresas, o acesso a informações mais detalhadas sobre as políticas internas de inclusão etária foi limitado, o que dificultou uma análise mais aprofundada. Além disso, a natureza qualitativa da pesquisa não permitiu quantificar o impacto das políticas de inclusão etária nas empresas de forma abrangente, limitando a generalização dos resultados.

A coleta de dados quantitativos em uma pesquisa futura poderia fornecer uma visão mais robusta sobre a relação entre inclusão etária e desempenho organizacional. A pesquisa também focou em empresas específicas, o que restringe a aplicação dos resultados a outros setores que podem ter realidades diferentes. A inclusão de empresas de diferentes áreas de atuação poderia enriquecer ainda mais as conclusões.

Para estudos futuros, algumas sugestões incluem a realização de uma pesquisa quantitativa para medir o impacto das políticas de inclusão etária no desempenho das empresas, como indicadores de produtividade, satisfação no trabalho e taxa de retenção de funcionários. Também seria relevante expandir o estudo para incluir empresas de diferentes setores econômicos, como tecnologia, saúde e serviços públicos, para compreender como as estratégias de inclusão etária variam conforme o segmento. Outra possibilidade seria investigar como o etarismo afeta não apenas os profissionais com mais de 45 anos, mas também outras faixas etárias, como os mais jovens, criando uma análise mais ampla sobre os preconceitos etários no mercado de trabalho. Por fim, realizar estudos sobre a eficácia de políticas públicas voltadas para a inclusão de profissionais com mais de 45 anos no mercado de trabalho poderia fornecer subsídios importantes para o aprimoramento dessas políticas, a fim de fomentar uma maior inclusão.

REFERÊNCIAS

BELLUSCI, S. M.; FISCHER, F. M. **Envelhecimento funcional e condições de trabalho em servidores forenses**. Revista de Saúde Pública, São Paulo, SP, v. 33, n.3, p. 602-609, 1999.

BENGTSON, V.L. Teorias sobre a idade e o envelhecimento. In: _____. (orgs.). **Manual das teorias do envelhecimento**. 2. ed. Nova York: Springer Publishing Co., 2009.

BRASIL. Senado Federal. Incentivo fiscal a empresas que contratam idosos acima de 60 passa na CAS. **Agência Senado**. 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/02/19/incentivo-fiscal-a-empresas-que-contratam-idosos-acima-de-60-passa-na-cas>. Acesso em: 14 abr. 2025

CAMARANO, Ana Amélia; PASINATO, Maria Tereza de Marsillac. Envelhecimento funcional e suas implicações para a oferta da força de trabalho brasileira. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1474>. Acesso em: 14 abr. 2025.

CAVALCANTE, A.; LIMA, R. Mentoria reversa e inclusão etária: um estudo de caso no Grupo Boticário. **Revista de Gestão de Pessoas e Projetos (RGPP)**, 11(3), 45-60. 2020. Disponível em: <https://brasil.emeritus.org/blog/2020/06/16/mentoria-reversa/>. Acesso em: 18 fev. 2025.

COUTO, Maria, C. P. de; KOLLER, Sílvia, H.; NOVO, Rosa; SOARES, Pedro, S. Avaliação de discriminação contra idosos em contexto brasileiro: ageísmo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 25, n. 4, p. 509-518. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/dkt7tRSPpN7zCnrrK4vG3Rc/>>. Acesso em: 10 mar. 2025

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos**. 3ª edição. Editora Elsevier. 2020.

DELOITTE BRASIL. Relatório corporativo sobre inclusão geracional. **Deloitte Brasil**. 2019. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/about/people/social-responsibility/respect-inclusion.html>. Acesso em: 08 mar. 2025.

ESTADO DE MINAS. Ambev recruta profissionais seniores: mais de 100 vagas. **Estado de Minas**. 2021. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2021/05/21/interna_emprego,1268911/amb-ev-recruta-profissionais-seniores-mais-de-100-vagas.shtml>. Acesso em: 12 mar. 2025.

EXAME. A importância de não discriminar profissionais acima dos 45 anos no mercado de trabalho. **Exame**, São Paulo, 10 mar. 2023. Disponível em: <https://exame.com.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.

FREITAS, W. R. S.; JANUZZI, F. F.; SILVA, M. E. A. Gestão da diversidade etária nas organizações: desafios e estratégias. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 21, n. 6, p. 887–904, 2017. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br>. Acesso em: 14 abr. 2025

GALLÓ, José. **A estratégia de requalificação de trabalhadores seniores na Rede de Lojas Renner**. 2017. Disponível em: <https://www.renner.com.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.

GREAT PLACE TO WORK. R. **Etarismo no trabalho: como evitar de forma eficaz? Great Place to Work**. 2019. Disponível em: <https://www.greatpeople.com.br/post/etarismo-no-trabalho>. Acesso em: 08 mar. 2025.

GRUBBA, Ana Claudia M. F. **Etarismo no mercado de trabalho brasileiro: uma análise exploratória**. 2024. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) - Escola Paulista de Medicina, Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). São Paulo. 2024. Disponível em: [Etarismo no mercado de trabalho brasileiro: uma análise exploratória](https://repositorio.unifesp.br/handle/11362/111111). Acesso em: 19 mar. 2025.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua: Mercado de trabalho 2019. Rio de Janeiro. **IBGE**, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.

IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA . Trabalhador com mais de 45 anos ocupará 47% do mercado, aponta estudo do Ipea. **A Tarde**. Salvador, 4 abr. 2024. Disponível em: <https://atarde.com.br/economia/trabalhador-com-mais-de-45-anos-ocupa-47-do-mercado-aponta-estudo-do-ipea-380703>. Acesso em: 13 abr. 2025.

KOOIJ, Dorien, T.A.M.; JANSEN, Paul, G. W.; DIKKERS, Josje, S.E.; LANGE, Annet, H. de. Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for ageing workers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 15, p. 2192–2212, 2014. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2013.872169>>. Acesso em: 19 mar. 2025.

LIMA, Aline Z. **As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil**. 2022. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16112022-222248/pt-br.php>. Acesso em: 14 abr. 2025.

MAGALU. **Programa de Integridade Magalu**. 2022. Disponível em: [Política de Diversidade e Inclusão v0.docx](#). Acesso em: 21 mar. 2025.

MACHADO, Lucas. Transformação digital e inclusão etária: o caso do Magazine Luiza durante a pandemia. 2024. **Transformação Digital**. Disponível em: <https://melhorinvestimento.net/influenciadores/luiza-helena-trajano-veja-a-trajetoria-da-empresaria-por-tras-da-magalu/>. Acesso em 07 mar. 2025.

SENAC. Programa Reinvente-se: capacitação para profissionais acima de 45 anos. **Senac**. 2021. Disponível em [Capacitação profissional vira trunfo para se manter no mercado de trabalho - Portal Senac](#). Acesso em: 07 mar. 2025.

SILVA, Daniel, N. Etarismo. **Brasil Escola**. 2025. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/etarismo.htm>. Acesso em: 10 de mar. 2025.

TALENTO SENIOR. Intergeneracionalidade: desafios e oportunidades para a inclusão dos 45+ no mercado de trabalho. 2020. **Talento Sênior**. Disponível em: <https://talentosenior.com.br/intergeracionalidade-desafios-e-oportunidade-para-a-inclusao-dos-45-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 02 jan. 2025.

VASCONCELOS, A.F. The contemporary experience of work: older workers' perceptions. **Management Research Review**, v. 38, n. 4, p. 381-403, 2015. Disponível em: [The contemporary experience of work: older workers' perceptions](#). Acesso em: 19 mar. 2025.
