



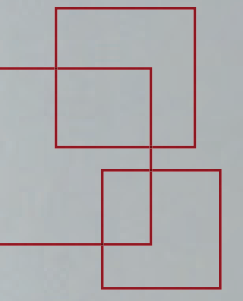
ETARISMO E INCLUSÃO

DA DIVERSIDADE GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

2023

labora

rh Robert Half®
Talent Solutions



Este levantamento, realizado em parceria pela **Robert Half** e **Labora**, busca complementar outras pesquisas já disponíveis e trazer luz a como empresas podem, imediatamente, aperfeiçoar suas práticas e se preparar para a força de trabalho do futuro: **intergeracional**.

labora

rh Robert Half
Talent Solutions

Participantes e Coleta de Dados

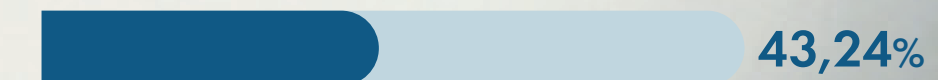
A pesquisa foi realizada em junho de 2023, por meio de questionário online com **258 empresas**.

Porte das empresas



Pequenas e médias

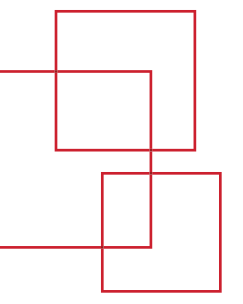
(faturamento até R\$ 500 milhões/ano)



Grandes empresas

(faturamento acima R\$ 500 milhões/ano)





INTRODUÇÃO

No mundo empresarial, a diversidade é a chave para a inovação e o crescimento sustentável. No entanto, à medida que a discussão sobre diversidade se intensifica, um aspecto vital é muitas vezes negligenciado: **a diversidade etária.**

Organizações começam a se preparar para integrar profissionais 50+ como uma fonte de talentos. Nota-se um movimento de sensibilização e de busca de alternativas de como fazê-lo.



Esta pesquisa inédita aprofunda a discussão para identificarmos gargalos neste processo. Levantamos como as empresas tratam profissionais de diferentes idades em seus processos seletivos, no seu desenvolvimento, como RHs se preparam e como a comunicação interna e externa já incorpora conceitos do anti-etarismo para que o preconceito contra idade seja identificado e banido das organizações.

Nas próximas páginas, vamos explorar o que é o etarismo, como ele permeia as organizações, e como você pode liderar a mudança rumo a um local de trabalho verdadeiramente inclusivo e intergeracional.





PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- #1. Um despertar sobre o potencial de talentos seniores começa a ocorrer. Estamos no início de uma jornada de conscientização.
- #2. Etarismo atravessa culturas e processos corporativos, mas de forma inconsciente.
- #3. A diversidade geracional ainda é pouco priorizada pelas empresas.
- #4. Longevidade exponencia as desigualdades.
- #5. Último ato: os programas de desenvolvimento profissional disponíveis, voltados a profissionais seniores, tratam de preparações para sua saída.
- #6. Boas novas: manuais e políticas anti-etaristas estão chegando!

#1

ESTAMOS NO INÍCIO DE UMA LONGA JORNADA DE CONSCIENTIZAÇÃO

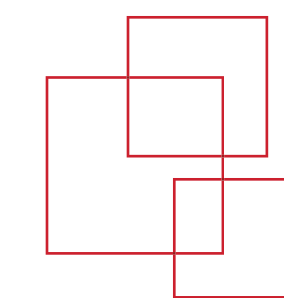
No contexto empresarial em constante mudança, a diversidade geracional assume um papel crítico. Ela não é um mero detalhe, mas sim um componente fundamental para o sucesso organizacional. Cada geração traz perspectivas e experiências únicas que se traduzem em ativos valiosos. Apesar de a diversidade geracional não ser apenas uma tendência passageira - e de o tema intergeracionalidade ser um assunto para conversas ao redor do globo - ela ainda é frequentemente subestimada.

Mesmo entre as empresas que responderam voluntariamente à pesquisa - uma parcela que normalmente demonstra interesse pelo tópico - é evidente que a maioria está no estágio inicial de descoberta e exploração da diversidade geracional. Mais da metade das empresas (52%) indicaram que atualmente não possuem programas relacionados à diversidade geracional. Esse número aumenta para 60% quando consideramos especificamente pequenas e médias organizações.

Além disso, descobrimos que a maioria das empresas, cerca de 80%, ainda não estabeleceu métricas para avaliar o sucesso de suas iniciativas de inclusão da diversidade geracional. Entretanto, uma boa notícia é que aproximadamente um terço delas está em fase de desenvolvimento, começando a conceber e implementar métricas. Essa tendência sinaliza um movimento positivo na incorporação do tema nos processos de gestão de pessoas.

Quando olhamos para as grandes empresas, apenas 2 em cada 10 possuem um pilar de diversidade geracional em suas estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Mais notável ainda, 52% dessas grandes empresas ainda não adotaram qualquer iniciativa de conscientização relacionada à diversidade geracional.

Para aquelas que estão dando os primeiros passos em sua jornada de conscientização, duas iniciativas se destacam como pontos de partida: treinamentos específicos sobre diversidade geracional para líderes e palestras abrangentes para todos os colaboradores da empresa. Essas abordagens iniciais têm o potencial de criar uma base sólida para uma cultura de inclusão geracional no ambiente de trabalho.



INICIATIVAS DE CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE O TEMA

Treinamento específico para a liderança



Palestras sobre o tema



Programa de conscientização



Pilar de gerações na estratégia de DEI



Grupo de afinidade



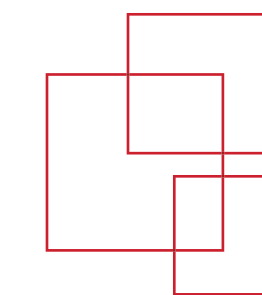
ETARISMO/IDADISMO

O etarismo, também conhecido como idadeísmo ou discriminação etária, é a discriminação ou preconceito baseado na idade de uma pessoa. Isso pode ocorrer em várias formas, como tratar alguém de maneira injusta devido à sua idade, estereotipar ou fazer suposições sobre as habilidades ou características de alguém com base em sua idade, ou negar oportunidades com base no critério da idade.

INTERGERACIONALIDADE

A intergeracionalidade refere-se à interação e colaboração entre diferentes gerações, reconhecendo e aproveitando as contribuições únicas de cada grupo etário. Envolve a troca de experiências, conhecimento e perspectivas entre pessoas de diferentes idades, promovendo o entendimento mútuo e fortalecendo laços intergeracionais em famílias, comunidades e locais de trabalho. A intergeracionalidade valoriza a diversidade etária e reconhece que cada geração tem muito a oferecer, contribuindo para um ambiente mais inclusivo e enriquecedor.

#2



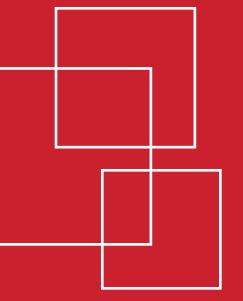
ETARISMO: INCONSCIENTE E PRESENTE

A pesquisa apontou alto nível de desconhecimento sobre o quanto as culturas corporativas têm o etarismo incorporado em seus processos e sobre a tendência de continuar a vulnerabilizar os profissionais por conta de sua idade. Notamos o impacto direto desta cultura jovem cêntrica nos dados levantados sobre recrutamento de talentos.

Um exemplo disso é que mais da metade dos respondentes (52%) afirma que "profissionais de todas as idades podem participar dos processos seletivos". O tom "positivo" indica, porém, a falta de um cuidado especial para a inclusão dos talentos acima de 50 anos.

Os números de recrutamento ao longo dos últimos dois anos fornecem um dado ainda mais marcante: cerca de 70% das empresas contrataram muito pouco ou nenhum profissional com mais de 50 anos, contingente representante de meros 5% das novas contratações.

Uma luz no fim do túnel: aproximadamente 13% das grandes empresas estão investindo em treinamentos dedicados à diversidade geracional para suas equipes de recrutamento, marcando um avanço notável. Infelizmente, quando comparamos essas cifras com as pequenas e médias empresas, vemos um contraste gritante, com apenas 6,25% delas adotando uma abordagem semelhante. Este é um sinal claro de que a conscientização está se formando, mas há muito trabalho a ser feito para garantir uma inclusão genuína de talentos de todas as idades.



EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO

Treinamento de Conscientização: promova treinamentos regulares sobre diversidade geracional para todos os envolvidos no processo de recrutamento. Isso ajudará a sensibilizar a equipe para os desafios do etarismo e a criar uma cultura mais inclusiva.

Revisão de Anúncios de Vagas: analise suas descrições de vagas para evitar linguagem que possa ser tendenciosa em relação à idade. Verifique se a tipografia e as imagens estão inclusas para diferentes gerações. Certifique-se de que os requisitos e qualificações sejam relevantes para a função, em vez de focar em anos de experiência.

Painéis de Entrevista Diversificados: crie painéis de entrevista que incluam membros de diferentes faixas etárias. Isso ajudará a reduzir qualquer viés inconsciente que possa surgir durante as entrevistas.

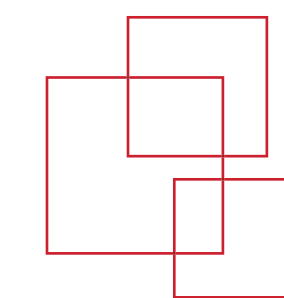
Entrevistas Estruturadas: implemente entrevistas estruturadas com perguntas consistentes para todos os candidatos. Isso ajuda a basear as decisões de contratação em critérios objetivos, reduzindo a influência de estereótipos relacionados à idade.

Diversificação de Fontes de Recrutamento: amplie as fontes de recrutamento para incluir canais que alcancem candidatos de diferentes idades e experiências profissionais.

Avaliação de Cultura Empresarial: avalie a cultura da empresa para garantir que seja inclusiva e acolhedora para todas as gerações.

Avalie Novos Formatos de Contratações: Testar a interação intergeracional com novos modelos de contratação pode ser um bom caminho para explorar como responder às diferentes necessidades e anseios de profissionais em diferentes momentos da vida. Vale explorar a possibilidade de contratação como terceiros, por projeto, como CLT intermitente ou no modelo flex, dependendo do desafio da empresa.

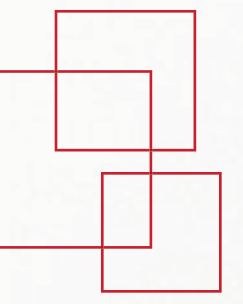
#3



POUCA PRIORIZAÇÃO PARA O RECRUTAMENTO DE TALENTOS SENIORES

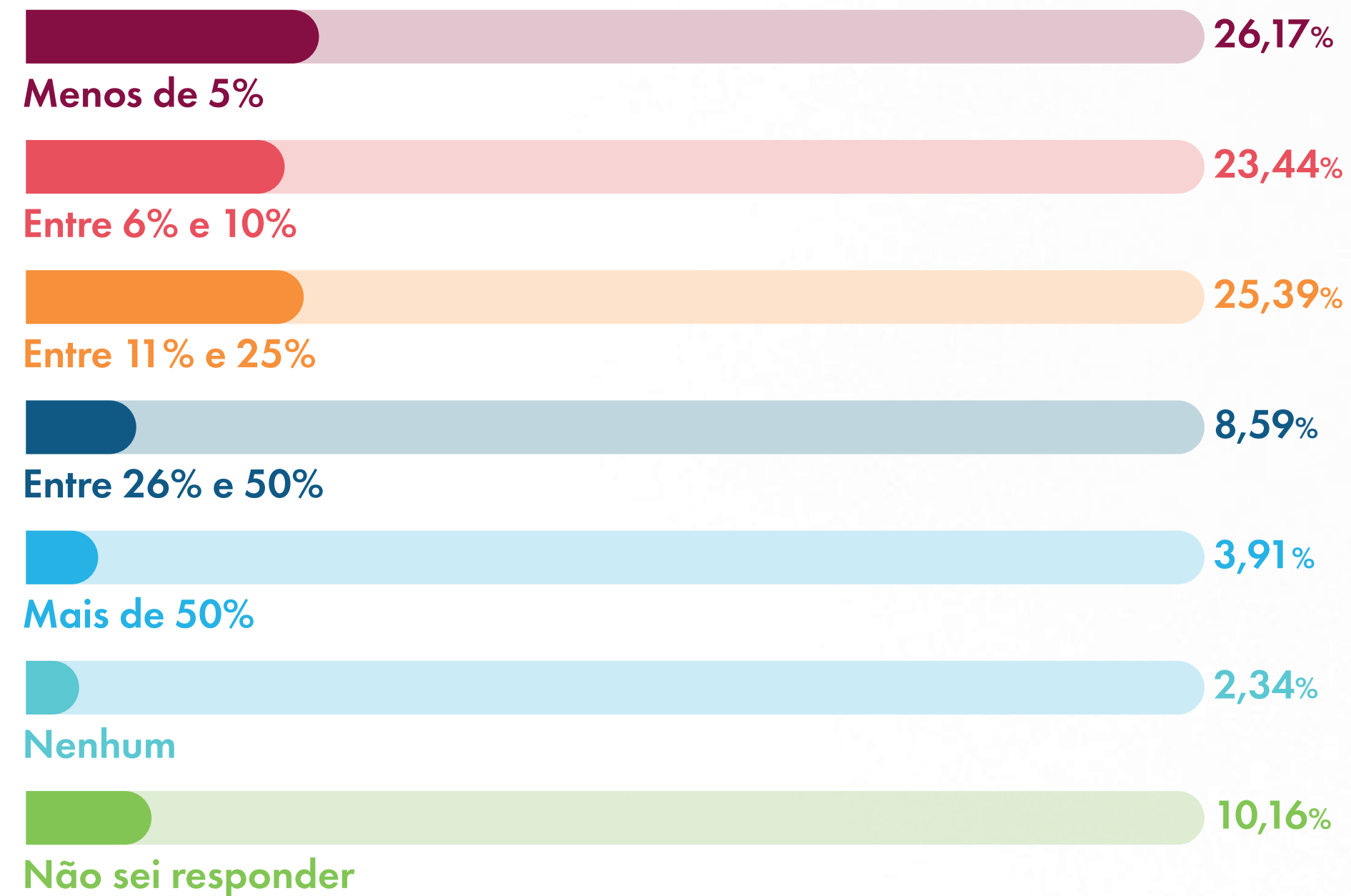
Se mais de 28% dos respondentes indicam possuir programas afirmativos para outras diversidades, apenas 13% relatam ter implementado programas com vagas afirmativas para talentos com mais de 50 anos. Mesmo nesses casos, essas iniciativas parecem estar em estágios iniciais de desenvolvimento, visto que cerca de metade das empresas que afirmam ter programas de recrutamento voltados a talentos seniores considera que estas iniciativas ainda apresentam desafios de resultados.

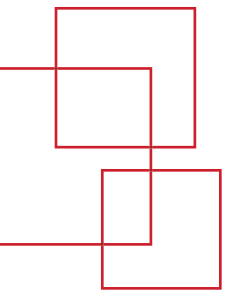
Essa realidade reforça a compreensão de que as empresas ainda não dão a devida prioridade aos profissionais com mais de 50 anos, apesar de seu vasto potencial. Mais de 20% das empresas consideram que não necessitam de estratégias específicas para atrair talentos nessa faixa etária, um equívoco que pode custar a perda de experiência valiosa. Apenas 5,5% das empresas afirmam ter estabelecido parcerias com organizações especializadas nesse tema, um número que destaca uma oportunidade significativa de colaboração e crescimento na promoção da diversidade geracional.



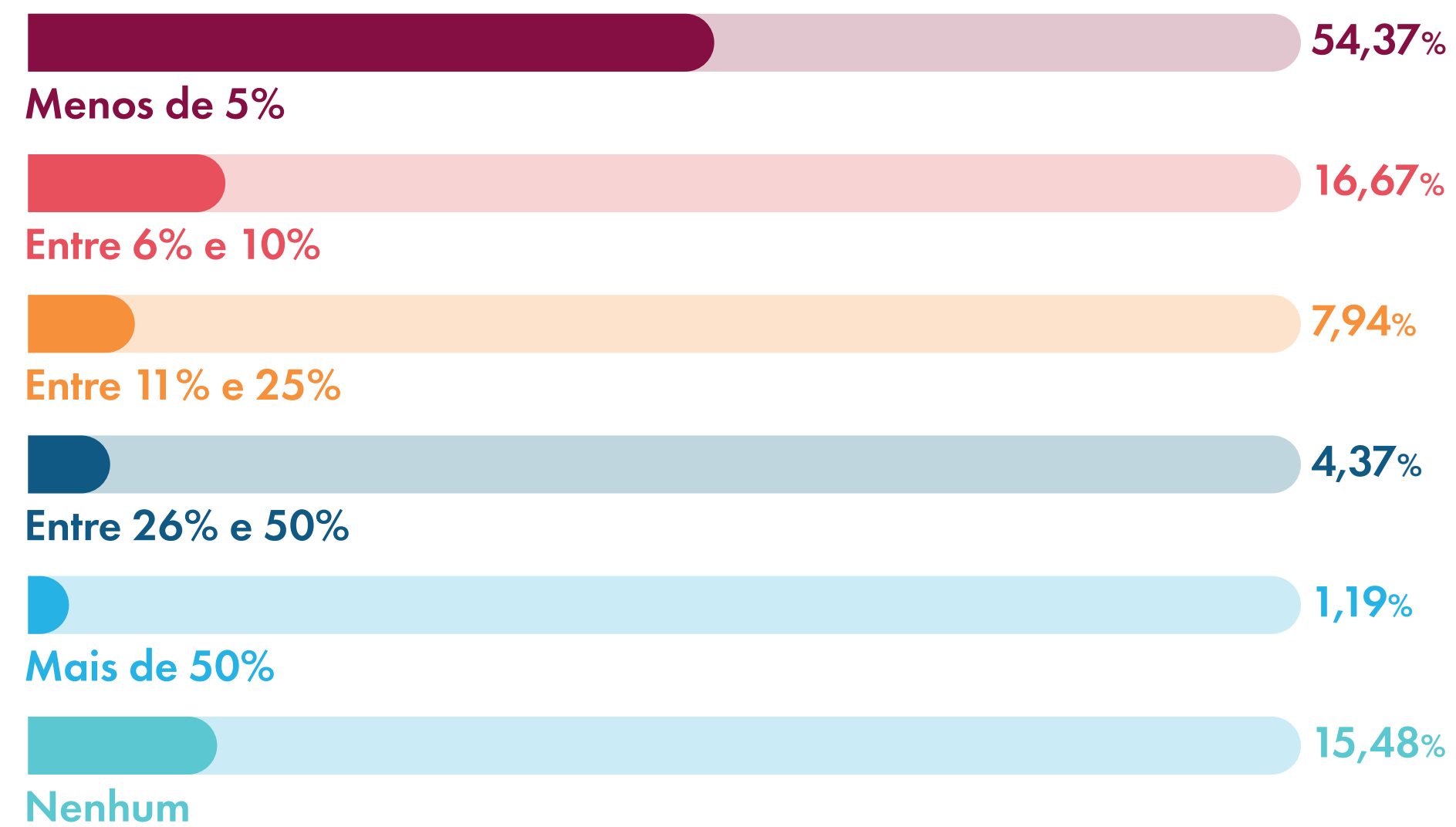
BALANÇO DE CONTRATAÇÕES, DESLIGAMENTOS E DO NÚMERO DE PROFISSIONAIS 50+ NA FORÇA DE TRABALHO DAS EMPRESAS

Qual o percentual de profissionais 50+ na força de trabalho atual?

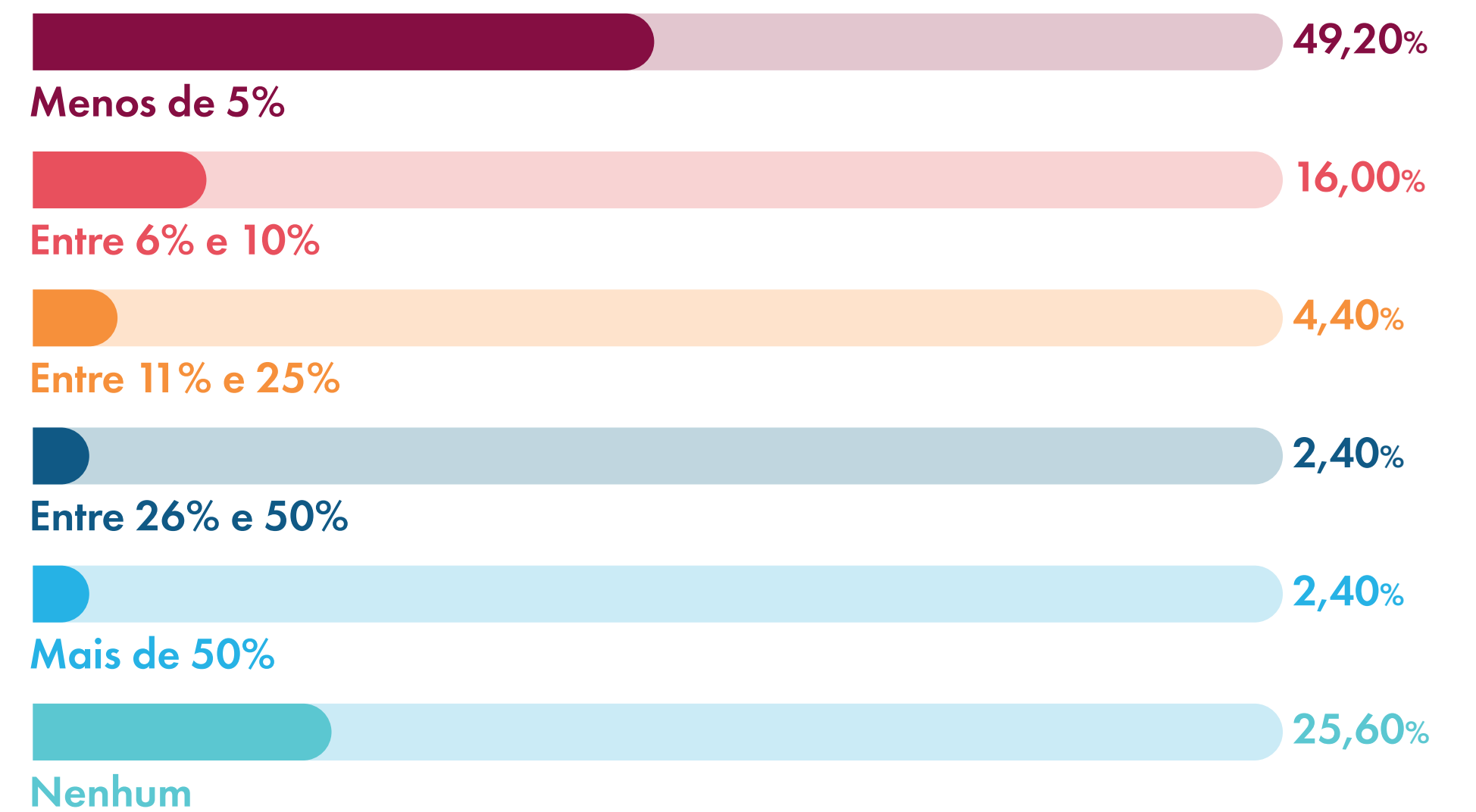




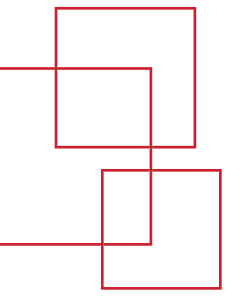
Qual o percentual de profissionais 50+ dentre as contratações realizadas pela empresa nos últimos 2 anos?



Qual o percentual de profissionais 50+ dentre as demissões realizadas pela empresa nos últimos 2 anos?



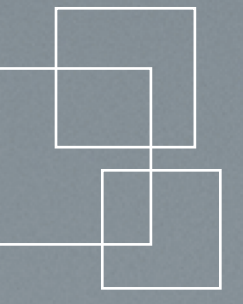
#4



LONGEVIDADE É PARA HOMENS BRANCOS. JÁ O ENVELHECIMENTO CONTINUA VÁLIDO PARA MULHERES, NEGROS E LGBTQIA+

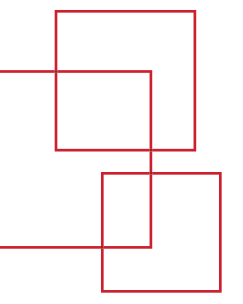
O levantamento revela outra dura realidade: para profissionais com mais de 50 anos que também enfrentam outros fatores de vulnerabilidade, como mulheres, negros, pessoas com deficiência e membros da população LGBTQIA+, a batalha por inclusão no mercado de trabalho não é apenas difícil, mas sobretudo complexa. Nesse cenário, torna-se ainda mais evidente que esses grupos enfrentam oportunidades significativamente escassas em comparação a homens brancos da mesma faixa etária.

Essa disparidade põe em destaque a urgência de ações concretas para criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e igualitário.



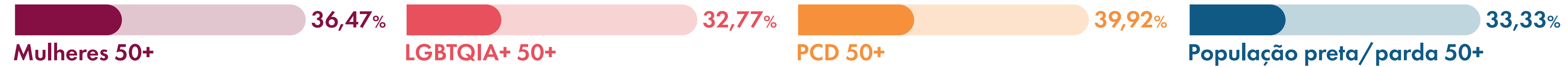
INTERSECCIONALIDADE

A interseccionalidade é a interação entre dois ou mais fatores sociais que definem uma pessoa. Questões como gênero, raça, classe, idade, sexualidade, entre outros, não afetam a pessoa separadamente, mas combinam-se de diferentes formas, gerando diversas desigualdades (ou vantagens).



QUAL O PERCENTUAL DE PROFISSIONAIS 50+ NA FORÇA DE TRABALHO ATUAL CONSIDERANDO SUAS INTERSECCIONALIDADES?

Menos de 5%



Entre 6% e 10%



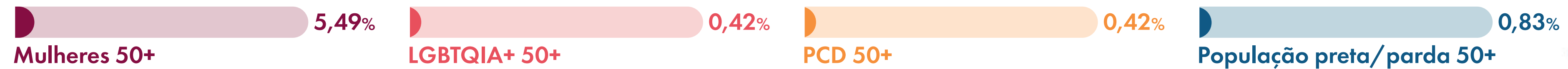
Entre 11% e 25%



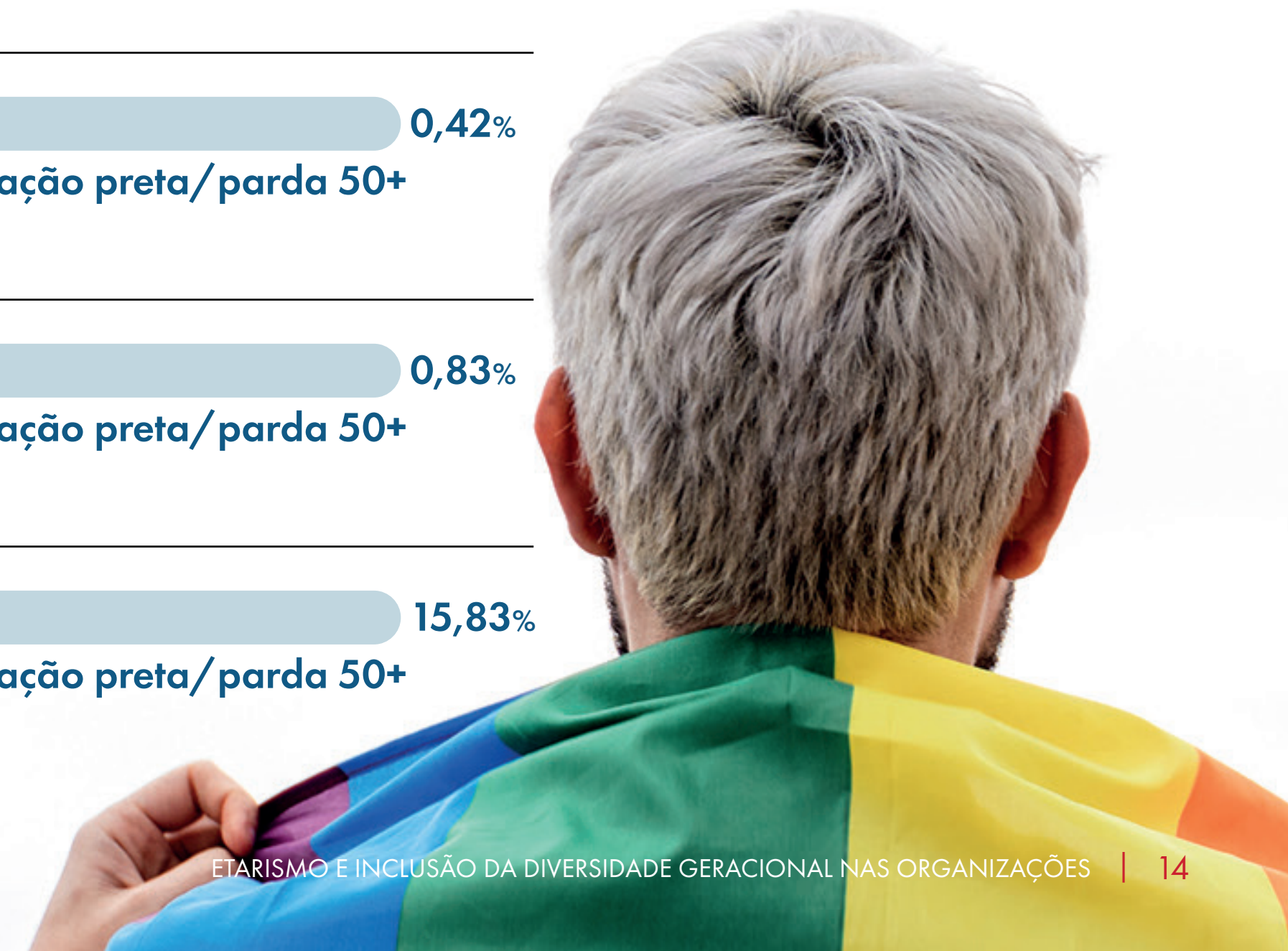
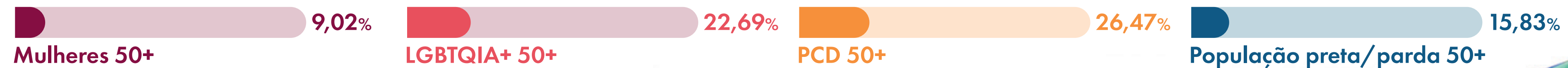
Entre 26% e 50%



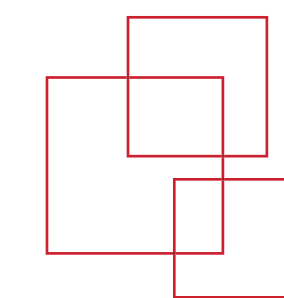
Mais de 50%



Nenhum



#5

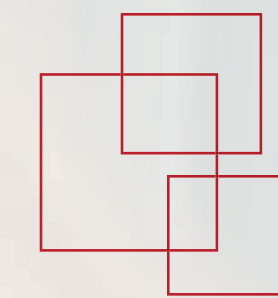


ÚLTIMO ATO: O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DISPONÍVEL, VOLTADO A SENIORES, SÃO PREPARAÇÕES PARA SUA SAÍDA

A realidade é clara: 7 em cada 10 empresas não possuem iniciativas de retenção de profissionais 50+.

O jovem centrismo também se observa na disponibilização de treinamentos nas empresas. Quase 65% das empresas não possuem iniciativas de desenvolvimento profissional voltadas para a fase madura dos empregados. Parece haver uma percepção equivocada de que as carreiras devem atingir seu auge aos 50 anos, desperdiçando assim o potencial desses profissionais. Para muitos deles, a única opção aparente é considerar a transição, saída ou aposentadoria. No entanto, há uma pequena luz no horizonte, com 12% das empresas reconhecendo a importância de programas voltados para essa finalidade.

Programas de desenvolvimento para profissionais seniores desempenham um papel crucial nas empresas, pois aproveitam a riqueza de conhecimento e experiência que esses colaboradores trazem. Eles não apenas promovem a retenção de talentos valiosos, mas também fortalecem a diversidade geracional, criando ambientes de trabalho mais inclusivos. Além disso, esses programas melhoram a moral e a motivação dos funcionários mais experientes, contribuindo para um desempenho e engajamento superiores. No cenário competitivo atual, as empresas que investem nesses programas ganham uma vantagem, adaptando-se às mudanças demográficas da força de trabalho e mantendo-se ágeis e inovadoras.



COMO COMEÇAR?

Sensibilização e Letramento: O tema é novo, assim é fundamental disseminar conceitos e trazer consciência para entender como culturas organizacionais e políticas de RH podem estar reforçando o etarismo e inibindo a criação de ambientes intergeracionais positivos.

Espaços Intergeracionais: A criação de sessões e espaços que convidem à convivência e aproximação intergeracional quebra barreiras invisíveis. Um exemplo, são as mentorias intergeracionais, nas quais seniores atuam como mentores para funcionários mais jovens e vice-versa. Isso cria oportunidades para aprendizado mútuo e promove uma cultura de colaboração intergeracional.

Treinamento em Habilidades Digitais: À medida que a tecnologia ganha crescente espaço em muitas empresas, programas de treinamento em habilidades digitais podem ajudar os profissionais mais experientes a se manterem atualizados com as mais recentes ferramentas e tendências tecnológicas.

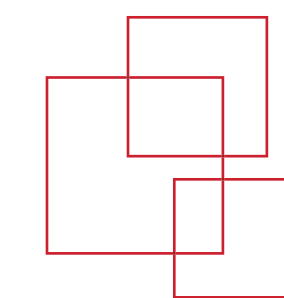
Desenvolvimento de Liderança para intergeracionalidade: Esses programas preparam lideranças, independente da idade, para gerir equipes com membros de diferentes gerações, inclusive pessoas mais maduras que a própria liderança.

Aprendizado Contínuo e Educação: Oferecer acesso a cursos, seminários e workshops que permitem aprofundar conhecimentos em campos específicos ou adquirir novas habilidades por toda a vida é uma ótima maneira de manter os profissionais sempre engajados e atualizados em suas áreas de atuação.

Inclusão Ágil: Assim como se aplicam métodos ágeis para acelerar o desenvolvimento de novas tecnologias, o processo de inclusão e absorção de novas diversidades geracionais na empresa, precisa estar pronta para testar, errar e corrigir rapidamente para acelerar o processo de inclusão e gerar escala. Sempre com cuidado com a experiência de todos envolvidos.

Programas de Transição de Carreira: Esses programas identificam habilidades e preparam profissionais seniores para novos ciclos profissionais, dentro ou fora da empresa. Traz consciência de que uma vida mais longa requer transições e recomeços que podem ser incríveis, se bem preparados.

#6



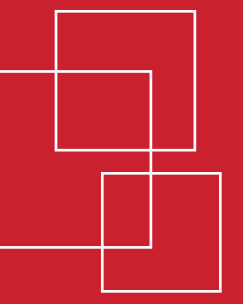
BOAS NOVAS: MANUAIS E POLÍTICAS ANTI-ETARISMO ESTÃO CHEGANDO!

Mais de 52% das empresas consideram que o tema de preconceito contra idade precisa ser disseminado internamente.

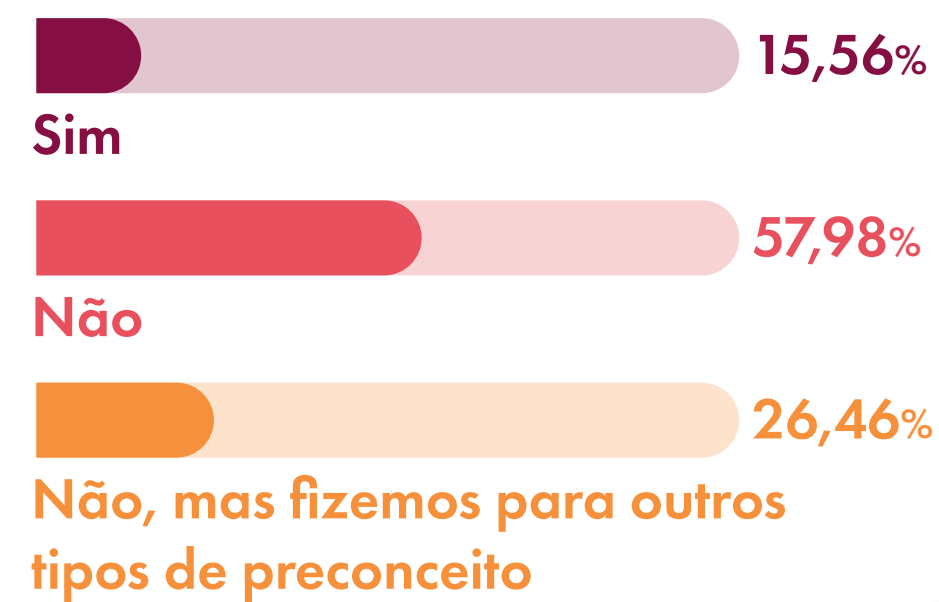
Entre as grandes empresas, quase 14% já têm manual anti-etarismo, enquanto apenas 7,6% das pequenas e médias apresentam algo similar. Aqui temos uma grande oportunidade de articulação entre empresas e troca de melhores práticas para acelerarmos a construção de ambientes para todas as idades.

Além disso, 3 em cada 10 empresas disseram que, embora ainda não tenham uma política de comunicação anti-etarismo, já consideram ter ou estão desenvolvendo uma. Esse movimento sugere um progresso em direção à conscientização e à tomada de ação contra o preconceito etário.

Um manual anti-etarismo – e anti qualquer outro tipo de preconceito - é uma ferramenta essencial para construir uma cultura inclusiva, respeitosa e diversificada nas empresas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais equitativo, produtivo e socialmente responsável.



SUA EMPRESA PRODUZIU ALGUMA CAMPANHA (INTERNA OU EXTERNA) DE COMBATE AO ETARISMO/IDADISMO NOS ÚLTIMOS 12 MESES?



POR ONDE COMEÇAR

Compromisso da Liderança: Obtenha o compromisso da alta liderança da empresa para apoiar e promover um ambiente de trabalho livre de etarismo.

Forme uma Equipe Multidisciplinar: Monte uma equipe que inclua representantes de diferentes áreas da empresa para desenvolver o manual.

Defina Objetivos Claros: Estabeleça metas e objetivos específicos para o manual, como reduzir casos de etarismo, promover a diversidade geracional e melhorar a cultura inclusiva.

Comece Pequeno, Cresça Rápido: Crie um ambiente que se permita errar, para poder inovar nos processos de inclusão e redefinição de posições para novos perfis de profissionais.

Desenvolva Diretrizes: Crie diretrizes claras sobre o que constitui o etarismo e como ele se manifesta no local de trabalho. Inclua exemplos práticos.

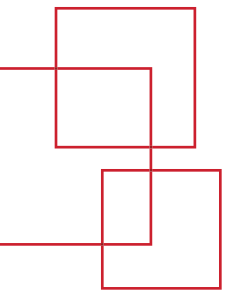
Políticas e Procedimentos: Desenvolva políticas e procedimentos que abordem o etarismo, desde o recrutamento até o desenvolvimento de carreira e a aposentadoria.

Treinamento e Sensibilização: Implemente treinamentos regulares sobre etarismo para todos os funcionários. Isso inclui conscientização sobre preconceitos inconscientes relacionados à idade.

Comunicação Interna: Comunique claramente as políticas e diretrizes anti-etarismo para todos os funcionários. Use diversos canais de comunicação interna.

Mecanismos de Denúncia: Estabeleça um sistema de denúncia seguro e confidencial para que os funcionários possam relatar casos de etarismo sem medo de retaliação.

Avaliação e Melhoria Contínua: Estabeleça métricas para avaliar o progresso na redução do etarismo e revise o manual regularmente para fazer melhorias.



CON CLU SÕES

De forma inédita, esta pesquisa aponta como o etarismo impacta profundamente os diferentes aspectos da gestão de pessoas. Mostra como os processos de recrutamento e desenvolvimento profissional estão profundamente marcados por vieses inconscientes que criam barreiras invisíveis para que ampliemos significativamente a absorção, retenção e valorização da potência do talento sênior.

Considerando que a população com 50 anos ou mais representa mais de 25% da população e 22% da força de trabalho no Brasil (dados do IBGE), a constatação de que apenas 5,6% das empresas afirmaram ter contratado profissionais nessa faixa etária na mesma proporção (25%) é um sinal claro de exclusão. Ou seja, mesmo que o despertar das empresas para o tema esteja acontecendo, a velocidade desta conscientização ainda é mais lenta que a evolução e a representação dos 50+ na sociedade.

Precisamos de mais do que conscientização. Precisamos de ações concretas, campanhas educacionais, casos inspiradores e ferramentas eficazes para acelerar a inclusão produtiva de talentos sêniores. Não podemos continuar a criar um novo grupo de "nem-nem" no País: pessoas entre 40 e 65 anos que não conseguem emprego, embora ainda não estejam com idade para se aposentar.

A longevidade é desigual. Profissionais com mais de 50 anos que apresentam interseccionalidades com outras diversidades apresentam maior dificuldade para se manterem no mercado de trabalho.

Dado o crescente aumento da expectativa de vida dos brasileiros e o despertar incipiente do mercado para as potencialidades da diversidade geracional, caminhamos para uma contínua exclusão de profissionais mais velhos.

Necessitamos urgentemente sensibilizar lideranças, capacitar os profissionais de recursos humanos e construir variadas formas de inclusão de seniores no mercado para reverter esta tendência e, assim, construir ambientes e oportunidades de trabalho para todas as idades.

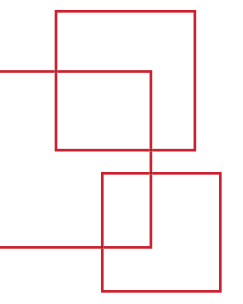
Esta pesquisa é um lembrete de que há um longo caminho a percorrer, e todos nós temos um papel fundamental em acelerar esse processo.

SOBRE A

rh Robert Half®
Talent Solutions

É a primeira e maior empresa de soluções em talentos no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil desde 2007 selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação na América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a **Robert Half** aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo. A **Robert Half** é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade, proporcionar uma cultura que apoia a diversidade e por ser um bom lugar para trabalhar.



SOBRE A Labora

Criada em 2018, a **Labora** é uma startup voltada a acelerar o crescimento de negócios, a partir de sua tecnologia "Impact Growth" que alia performance para negócios e impacto social positivo para empresas em transição digital e conscientes da necessidade de buscarem novas soluções para talentos com diversidade.

A **Labora** diferencia-se por buscar resultados para empresas através de soluções "de ponta a ponta" para a inclusão produtiva de perfis historicamente excluídos, como profissionais 50+ e suas intersecções. Convidando-os a integrar uma comunidade de aprendizagem, a participar de programas gratuitos de requalificação profissional em plataforma de EAD de metodologia proprietária e a atuarem em formatos flexíveis de trabalho, como os contratos "Labora Flex", que respeitam os dias e horários que cada pessoa quer trabalhar.

A **Labora** é empresa certificada internacionalmente por seu impacto socioambiental positivo gerado, pelo B-Lab / Sistema B, como uma empresa B (B-Corp), e tem se destacado nacional e internacionalmente como uma das principais plataformas do futuro do trabalho para profissionais acima de 50 anos, por organizações como ILC-UK (International Longevity Center da Inglaterra), Fundación MAPFRE (Espanha) e Aging 2.0 Brasil.