

PRÊMIO SER HUMANO – ABRH/ES
CATEGORIA EMPRESARIAL - DESENVOLVIMENTO

**EXPERIÊNCIA EM AÇÃO: ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DOS TALENTOS 50+**

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	DESENVOLVIMENTO.....	2
3.	ORÇAMENTO	9
4.	PRINCIPAIS RESULTADOS	10
5.	AVALIAÇÃO	12
6.	APLICABILIDADE	13
7.	SUSTENTABILIDADE	14
8.	CONCLUSÃO	16
9.	BIBLIOGRAFIA	18

SINOPSE

O conjunto de iniciativas implementadas pela empresa para valorização dos colaboradores 50+ reúne ações estruturadas de reconhecimento, desenvolvimento e inclusão, amparadas por políticas institucionais que consolidam a diversidade geracional como um pilar estratégico da gestão de pessoas. Atualmente, esse público representa 16% do quadro funcional e registra os maiores índices de satisfação e estabilidade interna, com uma diferença de 6 p.p em comparação com a satisfação geral da empresa.

Entre as práticas realizadas, destacam-se as homenagens por tempo de casa, com eventos e troféus entregues pessoalmente pela presidência, vice-presidência e diretores; o programa “Minha Carreira”, que compartilha histórias inspiradoras de evolução profissional; e a Escola de Açougueiros 50+, desenvolvida em parceria com o SENAC, com foco na qualificação técnica e na inclusão.

Além dessas ações, a política corporativa que estabelece a presença mínima de 10% de colaboradores com 50+ em todas as unidades reforça o compromisso com a sustentabilidade dessa estratégia. Conduzidas de forma integrada, essas práticas não apenas estimulam engajamento e retenção, mas também combatem o etarismo e fortalecem a cultura organizacional pautada pelo respeito, pela valorização das pessoas e pela evolução contínua.

1. INTRODUÇÃO

A valorização e retenção de colaboradores com idade igual ou superior a 50+ representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade estratégica para organizações que buscam fortalecer sua cultura corporativa e manter níveis elevados de engajamento. Em um contexto no qual a diversidade geracional se consolida como um pilar fundamental para a inovação e a produtividade, torna-se imprescindível compreender as particularidades desse público, reconhecendo suas competências técnicas, experiências acumuladas e contribuições para a coesão organizacional.

Segundo Hastwell (GPTW, 2025), “o reconhecimento dos funcionários aumenta o engajamento, a lealdade e o desempenho. Quando os funcionários se sentem valorizados, é mais provável que permaneçam na empresa, superem suas funções e contribuam para uma cultura organizacional positiva”. Essa constatação encontra respaldo em estudos internacionais, como o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2020), que reforça que políticas inclusivas para trabalhadores mais experientes não apenas promovem equidade, mas também contribuem para ganhos econômicos e sociais de longo prazo.

A análise dos indicadores internos de 2025 evidencia que o público 50+ mantém desempenho superior em estabilidade quando comparado às demais faixas etárias. No turnover, essa população apresentou índices até 4,25 p.p. inferiores ao grupo de 18-29 anos, que registrou as maiores taxas de rotatividade. No absenteísmo, o padrão se repete: os índices do público sênior foram até 4,34 p.p. mais baixos que os do grupo etário mais jovem. Esses resultados confirmam

que a retenção do público 50+ não é apenas qualitativa, mas também sustentada por métricas objetivas, evidenciando seu papel estratégico na redução de custos de rotatividade e afastamentos, bem como na preservação da continuidade operacional.

Diante desse cenário, a presente iniciativa busca compreender e ampliar as práticas organizacionais voltadas à valorização, desenvolvimento e engajamento de colaboradores 50+, abordando aspectos como reconhecimento formal, programas de capacitação, oportunidades de progressão de carreira e políticas inclusivas. Ao investigar como essas ações influenciam a motivação e a permanência desse público, pretende-se contribuir para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais equitativa, inovadora e preparada para o futuro do trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO

A gestão de pessoas na empresa, alinhada à análise estratégica de dados via People Analytics e aos resultados da pesquisa Great Place to Work (GPTW), evidenciou um padrão consistente de 2021 até o período atual (2025): colaboradores com idade igual ou superior a 50+ apresentam índices significativamente mais altos de engajamento, satisfação e estabilidade em comparação às demais faixas etárias. Na última aferição, realizada em março de 2025, essa população, que representa 885 participantes ativos (de um total de 1.069 colaboradores 50+), registrou um índice médio de satisfação de 74%, superando a média geral da organização.

A compreensão desse fenômeno tornou-se estratégica, uma vez que essa estabilidade representa não apenas a preservação de conhecimento tácito e experiência acumulada, mas também a sustentação de uma cultura

organizacional sólida e de relações interpessoais de longo prazo. A partir dessa constatação, a organização passou a analisar, de forma estruturada, quais fatores organizacionais, culturais e de gestão contribuem para a alta retenção e o elevado engajamento desse público, identificando ações já existentes e oportunidades de fortalecimento dessa valorização.

2.1. Análise das Causas

A análise qualitativa dos comentários espontâneos dos colaboradores 50+ na pesquisa GPTW 2025 revelou um padrão recorrente que ajuda a compreender as razões para o elevado engajamento e permanência desse público na organização. As respostas apontam que, para além de benefícios objetivos, o que sustenta a relação de longo prazo é a combinação entre clima organizacional positivo, sentimento de pertencimento e a percepção de reconhecimento genuíno. Termos como “família”, “acolhimento”, “respeito” e “valorização” apareceram de forma consistente, indicando que a organização é percebida como um espaço de relações humanas sólidas, no qual a experiência e a trajetória de cada indivíduo são legitimadas.

Além disso, muitos relatos mencionam a importância da estabilidade oferecida, associada à confiança na liderança e à coerência entre discurso e prática na condução das equipes. Esse alinhamento reforça a sensação de segurança psicológica, permitindo que os colaboradores se sintam confortáveis para contribuir e inovar, mesmo em um ambiente dinâmico e desafiador.

Outro aspecto relevante observado nas respostas é a valorização das oportunidades de desenvolvimento e mobilidade interna, evidenciada em narrativas de crescimento profissional ao longo de décadas na organização. Histórias de colaboradores que iniciaram em funções operacionais e

ascenderam a cargos estratégicos são citadas como inspiração, reforçando a crença de que a empresa reconhece e recompensa mérito e dedicação.

De forma transversal, percebe-se que a cultura de reconhecimento, seja por meio de ações formais, como homenagens por tempo de casa, ou de gestos cotidianos das lideranças, desempenhando um papel central na manutenção do engajamento desse grupo etário, explicando o motivo pelo qual, em grande medida, o público 50+ apresenta índices de satisfação e retenção superiores, configurando um diferencial competitivo para a gestão de pessoas.

2.2. Ações existentes e impacto no público 50+

A retenção e o alto nível de satisfação dos colaboradores com mais de 50+ em dentro da organização não são resultados ocasionais, mas sim consequência de um conjunto de políticas, práticas e iniciativas integradas à estratégia de gestão de pessoas. Entre os fatores estruturantes identificados, destaca-se a consistência no oferecimento de benefícios que atendem tanto às demandas individuais quanto às necessidades familiares, como o plano de saúde que contempla dependentes, a política de concessão de férias e licenças de forma flexível e a estabilidade nas condições contratuais, elementos que reforçam a segurança no vínculo empregatício.

As oportunidades de crescimento interno constituem outro pilar central dessa retenção. O investimento contínuo em programas de desenvolvimento, aliado à cultura de valorização por mérito, cria um ambiente onde trajetórias de evolução profissional são não apenas possíveis, mas esperadas.

A cultura de reconhecimento, amplamente citada nas respostas da GPTW, é reforçada por iniciativas formais, como as homenagens por tempo de casa, que resgatam e valorizam a história organizacional, e por práticas cotidianas

conduzidas pelas lideranças diretas, promovendo o fortalecimento do vínculo emocional e estimulando o orgulho de pertencer à organização.

Complementarmente, projetos específicos de inclusão e capacitação, como a Escola de Açougueiros 50+, demonstram o compromisso com a empregabilidade e atualização profissional desse público, ampliando suas possibilidades de atuação no mercado, fortalecendo sua relevância interna e combatendo o etarismo. A oferta de treinamentos técnicos e a adaptação pedagógica para atender diferentes perfis de aprendizagem contribuem para a superação de barreiras tecnológicas e para a manutenção da competitividade dos colaboradores sêniores.

Essa abordagem converge com a análise apresentada por Sally Percy (2024), na Forbes, para quem “trabalhadores mais velhos são um grande trunfo para o ambiente de trabalho. Pesquisas mostram que eles são qualificados e experientes, permanecem no emprego por mais tempo do que os mais jovens e tendem a ter uma forte ética de trabalho.” Ao integrar essas práticas de forma coerente, se constrói um ecossistema de valorização e suporte que sustenta o engajamento e a permanência dos colaboradores 50+, tornando-os não apenas um ativo estratégico, mas também agentes de transmissão de cultura e de fortalecimento do capital humano organizacional.

2.3. Metodologia e integração das ações

A condução das iniciativas voltadas ao público 50+ foi estruturada a partir de um arcabouço metodológico que combina análise aprofundada de dados, alinhamento estratégico com a cultura organizacional e práticas de gestão humanizadas. O processo iniciou-se com a aplicação de um diagnóstico detalhado por meio do People Analytics, que possibilitou identificar que esse

grupo representa 16% do quadro funcional, ou seja, 1.095 colaboradores dentre os 6.848 ativos. A pesquisa GPTW de 2025 revelou que o índice de satisfação dessa população superou em 6 pontos percentuais a média geral da empresa. Esse levantamento quantitativo foi complementado por indicadores internos que mostram que o público 50+ mantém desempenho superior em estabilidade, com taxas de turnover até 4,25 p.p. menores e absenteísmo até 4,34 p.p. inferiores em relação ao grupo de 18 a 29 anos, faixa etária que registrou os índices mais elevados nesses aspectos.

Através da análise qualitativa das respostas abertas da pesquisa Great Place to Work (GPTW), que evidenciaram os fatores determinantes para a alta satisfação e retenção desses colaboradores, que entre os pontos mais recorrentes, destacam-se o sentimento de segurança no vínculo empregatício, a identificação com os valores institucionais, o reconhecimento contínuo por parte das lideranças, a estabilidade proporcionada pelos benefícios corporativos e as oportunidades de crescimento profissional ao longo da trajetória, explicando o porquê o público 50+ mantém índices superiores de engajamento e permanência em relação aos demais grupos etários.

Com base nesse conjunto de evidências, foram estruturadas ações integradas em três frentes interdependentes: reconhecimento por tempo de casa, valorização e visibilidade de trajetórias e capacitação com viés inclusivo. O reconhecimento por tempo de casa foi retomado em 2025 como uma celebração institucional de grande porte, após ter sido interrompido durante o período da pandemia, consistindo em homenagens personalizadas aos colaboradores que completaram mais de 10, 20 e 30 anos de dedicação à organização. Para cada unidade, foi elaborado um calendário de eventos que contou com a presença

ativa da presidência, vice-presidência e diretores, garantindo proximidade da alta liderança, e as cerimônias envolveram discursos institucionais e emocionantes, entrega de troféus personalizados e registro audiovisual para preservação histórica, fortalecendo o vínculo emocional entre colaborador e empresa.

"Primeiramente, quero agradecer a Deus, pois sem Ele eu não estaria aqui. Agradeço também à empresa, que me acolheu de braços abertos desde 2001. Tenho uma história de vida construída aqui: foi aqui que namorei, noivei, casei e até casei minha filha — e continuo presente até hoje, graças a Deus.

A empresa esteve comigo em bons momentos e também nos dias difíceis. Às vezes chegamos chateados ou preocupados, mas sempre encontramos pessoas que nos acolhem e nos orientam. Esta semana mesmo, passei por um problema e fui chamada para uma conversa de apoio, o que fez toda a diferença.

Sou grata a cada colega e peço desculpas se, em algum momento, por não estar num bom dia, acabei sendo menos atenciosa. Já atuei em vários setores, mas na cozinha encontrei minha verdadeira identificação. Trabalho com amor e propósito, e tudo que faço é pensando em vocês, meus colegas." – Relato transcrito de colaboradora homenageada.

Esse tipo de relato espontâneo evidencia o impacto simbólico e afetivo das ações, fortalecendo a percepção de pertencimento e a ligação emocional com a organização.

A valorização e visibilidade de trajetórias materializou-se no programa “Minha Carreira”, que documenta e compartilha histórias inspiradoras de colaboradores que tiveram crescimento significativo dentro da organização. Entre elas, narrativas como a de um ex-Jovem Aprendiz que hoje atua na gerência de uma unidade com desempenho de destaque; a de uma ex-operadora de caixa que evoluiu até se tornar Coordenadora de Administração de Pessoal e ser referência em sua área; e a de um embalador que aprendeu Libras para incluir uma colega PCD auditiva e, a partir desse gesto, foi convidado a integrar a área de Treinamento e Desenvolvimento, assumindo papel estratégico na ambientação de novos colaboradores. Essas histórias, divulgadas nos canais internos e

externos, reforçam a cultura de meritocracia, inclusão e desenvolvimento contínuo.

A capacitação com viés inclusivo foi representada pela Escola de Açougueiros 50+, desenvolvida em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). Enquanto o SENAC disponibilizou estrutura física, equipe pedagógica e suporte para captação de alunos, a organização principal custeou integralmente insumos, equipamentos e ferramentas, além de disponibilizar um especialista interno para ministrar as aulas. O curso foi planejado para atender às necessidades do público sênior, com foco especial na participação de mulheres, garantindo que os conteúdos práticos fossem adaptados para promover segurança, eficiência e confiança na execução das atividades.

A implementação dessas ações seguiu um fluxo metodológico claro: planejamento estratégico e validação das propostas junto à área de Gente e Gestão; execução descentralizada com supervisão central para assegurar padronização e qualidade; e monitoramento contínuo, com registro de lições aprendidas e avaliação do impacto organizacional.

Essa abordagem assegurou que as práticas direcionadas ao público 50+ fossem percebidas não como iniciativas pontuais, mas como parte de uma política institucional robusta e contínua. Tal alinhamento está em consonância com as diretrizes apontadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2020), que ressalta que estratégias integradas de valorização e capacitação de trabalhadores mais velhos fortalecem o engajamento, aumentam a retenção e promovem a transferência de conhecimento entre gerações, constituindo um diferencial competitivo sustentável.

3. ORÇAMENTO

A execução das ações voltadas à valorização e reconhecimento dos colaboradores com mais de 50+ foi integralmente custeada pela empresa, sem financiamento externo. Para a realização das homenagens por tempo de casa, foi destinado um investimento de R\$ 15.000,00 para a confecção de troféus personalizados. Além disso, cada uma das 48 filiais ativas organizou celebrações internas, com um custo médio estimado em R\$ 500,00 por unidade, totalizando aproximadamente R\$ 24.000,00. A definição dos itens de alimentação e decoração foi de responsabilidade de cada filial, garantindo adequação à realidade local e preservando a identidade de cada equipe.

No que se refere aos recursos humanos, participaram diretamente das homenagens cinco colaboradores da área de Recursos Humanos, o Presidente, o Vice-Presidente e cinco Diretores, além dos representantes do Comitê de Clima, responsáveis pelos registros fotográficos (um por filial), e de um estagiário de Endomarketing, encarregado da publicação das imagens no aplicativo interno e nas redes sociais corporativas. A média de duração das cerimônias foi de 30 a 40 minutos, contemplando discursos institucionais, entrega de troféus, momentos de confraternização e interação entre lideranças e homenageados.

O programa “Minha Carreira” não gerou custos financeiros diretos, sendo viabilizado exclusivamente com recursos humanos internos. As entrevistas contaram com a participação voluntária dos colaboradores entrevistados e de um profissional interno responsável pela condução das conversas, gravação e produção de conteúdo. O tempo dedicado à edição e publicação do material também foi absorvido pela equipe de Endomarketing, dentro da rotina já prevista.

A “Escola de Açougueiros 50+” representou um investimento de R\$ 10.000,00, valor destinado à aquisição de equipamentos de proteção individual (EPIs), ferramentas e insumos como cortes de carne para as aulas práticas. A organização também disponibilizou um especialista interno para ministrar as aulas, sem custo adicional, e o espaço de formação foi cedido pelo SENAC, que também forneceu equipe pedagógica para acompanhamento do curso e equipe administrativa para captação e cadastro dos participantes.

Todas as ações contaram, portanto, com a utilização de recursos financeiros e humanos internos, reforçando o caráter estratégico da iniciativa e a capacidade da empresa de mobilizar suas equipes e parceiros institucionais para promover o reconhecimento, a capacitação e a integração do público 50+, alinhados aos princípios de responsabilidade e sustentabilidade organizacional.

4. PRINCIPAIS RESULTADOS

A execução das ações integradas voltadas à valorização do público 50+ resultou em impactos quantitativos e qualitativos relevantes, reforçando a percepção de reconhecimento por parte dos colaboradores e fortalecendo os indicadores de engajamento e permanência. Do ponto de vista quantitativo, os dados extraídos do People Analytics indicam que os colaboradores 50+ representam 16% do quadro funcional, composto por 6.848 colaboradores, e mantêm índices de turnover e absenteísmo consistentemente inferiores à média geral da organização. A pesquisa GPTW, aplicada em março de 2025, apontou que a satisfação média dessa faixa etária superou a média geral da empresa e consolidando este grupo como o mais engajado desde 2021.

As iniciativas de reconhecimento por tempo de casa, realizadas ao longo de 2025, contemplaram colaboradores com mais de 10, 20 e 30 anos de empresa.

Ao todo, 478 colaboradores foram homenageados, representando aproximadamente 7% do quadro de colaboradores. A participação ativa da presidência, vice-presidência e diretores reforçou a relevância institucional da ação e gerou retorno afetivo expressivo, evidenciado nos discursos e depoimentos gravados durante as cerimônias, pois muitos homenageados relataram que, no início de suas trajetórias, não imaginavam permanecer tantos anos na organização, mas que fatores como oportunidades de crescimento, ambiente de trabalho saudável e apoio das lideranças foram determinantes para a permanência.

O programa “Minha Carreira” registrou, entre 2024 e 2025, seis publicações com histórias reais de evolução interna, que fortaleceram a identidade organizacional e serviram como inspiração, especialmente para colaboradores mais jovens, especialmente por destacar trajetórias marcadas por mobilidade interna, superação de desafios e contribuições relevantes para o desenvolvimento da cultura.

Na frente de qualificação, a Escola de Açougueiros 50+, realizada em parceria com o SENAC em 2024, formou 15 participantes. Embora não tenha sido aplicada avaliação formal de satisfação, os feedbacks obtidos no encerramento indicaram 100% de aproveitamento das aulas, com destaque para o aumento da segurança técnica, o fortalecimento da autoconfiança e a desconstrução de estereótipos sobre a profissão.

Do ponto de vista qualitativo, a análise das respostas abertas da pesquisa GPTW revelou que os colaboradores 50+ valorizam de forma recorrente fatores como a estabilidade no emprego, a coerência entre discurso e prática da liderança, os benefícios corporativos (como plano de saúde extensivo aos dependentes), o

respeito no ambiente de trabalho e a possibilidade de construir relações duradouras. Esses elementos, aliados às práticas de gestão e reconhecimento, consolidam um ecossistema organizacional propício à retenção desse público, em consonância com estudos internacionais que destacam a importância de políticas personalizadas para a atração e manutenção de profissionais mais experientes (OECD, 2020).

5. AVALIAÇÃO

A avaliação dos resultados foi conduzida de forma integrada, contemplando tanto métodos quantitativos quanto qualitativos, com o objetivo de garantir a precisão das conclusões e a aderência das ações às necessidades do público 50+.

No campo quantitativo, foram utilizados indicadores extraídos do People Analytics, contemplando métricas como tempo médio de permanência, índices de absenteísmo e turnover, segmentados por faixa etária. Esses dados permitiram confirmar, de forma objetiva, que o público 50+ mantém um grau de estabilidade e engajamento superior às demais faixas etárias. Complementarmente, foram analisados os resultados da pesquisa GPTW, com especial atenção à pergunta aberta “O que torna esta empresa um lugar especial para trabalhar?”. As respostas do público 50+ foram categorizadas e codificadas, revelando padrões consistentes de valorização relacionados à estabilidade, benefícios corporativos, respeito no ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento profissional.

No campo qualitativo, a coleta de feedbacks espontâneos durante as homenagens por tempo de casa, as entrevistas do programa “Minha Carreira” e as interações presenciais nas ações implementadas possibilitaram aprofundar a compreensão dos aspectos subjetivos que sustentam o engajamento desse

público. Relatos recorrentes indicaram que fatores como reconhecimento genuíno, proximidade da liderança e cultura de respeito intergeracional exercem papel central na manutenção do vínculo organizacional.

Tal abordagem encontra respaldo nas recomendações de Claire Hastwell (2023), Gerente de Programa de Conteúdo da Great Place to Work, que enfatiza a relevância de programas de reconhecimento estruturados e contínuos como ferramenta estratégica para reforçar vínculos emocionais, aumentar o engajamento e sustentar a retenção de colaboradores com ampla bagagem profissional.

6. APLICABILIDADE

As ações implementadas para valorizar colaboradores com 50+ demonstram aplicabilidade direta e mensurável tanto no âmbito interno da organização quanto no campo mais amplo das práticas de gestão de pessoas. Internamente, a adoção coordenada de reconhecimento, visibilidade de trajetórias e capacitação técnica atua sobre variáveis críticas de gestão — como retenção, aproveitamento do conhecimento tácito e eficiência no processo de integração — visando reduzir custos de turnover e proporcionar maior previsibilidade operacional, efeitos constatados pela OECD (2020), que aponta benefícios claros da promoção de ambientes de trabalho inclusivos por idade.

A estratégia de transformação cultural e operacional baseada em dados (People Analytics) e iniciativas de reconhecimento institucional favorece a transferência intergeracional de competências: colaboradores mais experientes passam a funcionar como guardiões da memória organizacional e mentores informais, enquanto a organização se beneficia da estabilidade e conhecimento operacional desses profissionais. Isso repercute positivamente na produtividade

e na qualidade do atendimento, sustentando argumentos econômicos e sociais que recomendam práticas proativas para integrar e reter trabalhadores seniores (OECD, 2020; HBR, 2019).

O enfrentamento do etarismo é elemento central da aplicabilidade: preconceitos etários prejudicam a avaliação objetiva de capacidades e limitam o aproveitamento de talentos, sendo necessário um conjunto de práticas como recrutamento sem vieses, reconhecimento estruturado e formação contínua com adaptações organizacionais, visando derrubar tais barreiras e permitir que a experiência seja utilizada estrategicamente. Estudos da Harvard Business Review (2019) mostram que políticas que desconstróem mitos sobre o declínio de produtividade com a idade e que promovem condições equitativas de desenvolvimento aumentam a inclusão e fortalecem a competitividade empresarial.

Adicionalmente, a literatura sobre engajamento laboral sustenta que o reconhecimento estratégico e ações concretas de valorização (como a visibilidade de trajetórias, celebrações institucionais e programas de qualificação) têm efeito positivo sobre a motivação, a percepção de justiça organizacional e a permanência no emprego (Forbes, 2024). Esse alinhamento reforça a coerência entre a prática adotada e os resultados esperados pela área de Gestão de Pessoas, reforçando que quando ancoradas em métricas e avaliação contínua, tais práticas tornam-se replicáveis e escaláveis para outras unidades de negócio e para organizações de diferentes portes.

7. SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade das ações voltadas à valorização e retenção do público 50+ está assegurada pela sua integração às políticas institucionais e à cultura

organizacional, o que garante continuidade e coerência estratégica. Um dos pilares centrais dessa perenidade é a política interna que estabelece que todas as unidades mantenham, no mínimo, 10% do quadro funcional composto por colaboradores com 50+, sendo uma diretriz que formaliza o compromisso organizacional com a diversidade etária, garantindo que a presença e representatividade desse público não sejam circunstanciais, mas estruturais.

A manutenção do programa se apoia em um ciclo contínuo de reconhecimento institucional, capacitação com viés inclusivo e monitoramento de dados, como a celebração anual por tempo de casa e a divulgação de histórias inspiradoras no programa “Minha Carreira”, que já estão incorporadas ao calendário oficial da empresa e contam com orçamento interno aprovado de forma recorrente. A Escola de Açougueiros 50+, assim como demais programas de qualificação adaptados a diferentes perfis etários, possui metodologia consolidada e parcerias institucionais, como com o SENAC, que reduzem custos e viabilizam sua execução mesmo em cenários econômicos desafiadores. Paralelamente, o uso do People Analytics garante a atualização e análise periódica de indicadores-chave, como turnover, absenteísmo e engajamento, permitindo ajustes tempestivos e baseados em evidências.

No campo social, a política de inclusão etária reforça o combate ao etarismo e cria oportunidades reais de trabalho e desenvolvimento para profissionais mais experientes, alinhando-se às recomendações de organismos internacionais como a OECD (2020) e ao manifesto de diversidade da própria empresa, que reconhece o valor da troca intergeracional para o fortalecimento do capital humano. No aspecto econômico, a estabilidade e o menor turnover do público 50+ contribuem para reduzir custos de recrutamento, seleção e treinamento,

além de preservar o conhecimento organizacional acumulado, evitando perdas de produtividade associadas à rotatividade. Já no aspecto cultural, a valorização desse grupo fortalece a identidade organizacional, reforça laços de pertencimento e cria um legado que é transmitido às novas gerações de colaboradores, garantindo que a prática se mantenha como parte intrínseca do DNA da empresa.

8. CONCLUSÃO

A implementação de ações estruturadas para valorização e retenção dos colaboradores com 50+ mais demonstra que a integração de políticas inclusivas à estratégia de gestão de pessoas gera resultados consistentes e sustentáveis, pois ao articular reconhecimento institucional, visibilidade de trajetórias e capacitação técnica adaptada, a empresa fortalece a retenção desse público, promove a transferência intergeracional de conhecimento e combate ativamente o etarismo, transformando diversidade etária em vantagem competitiva.

Os resultados quantitativos e qualitativos obtidos confirmam que o público 50+ mantém desempenho superior em estabilidade, engajamento e comprometimento, sendo um ativo estratégico para a continuidade operacional e a preservação do capital intelectual. Além disso, a formalização de diretrizes internas, como a política de manter ao menos 10% do quadro funcional composto por profissionais dessa faixa etária, assegura que a representatividade desse grupo não dependa de fatores conjunturais, mas de um compromisso institucional permanente.

O alinhamento das práticas adotadas às recomendações de organismos internacionais, como a OECD, e às melhores referências de mercado em gestão da diversidade, reforça a coerência e a relevância do programa. Ao priorizar a

valorização dos colaboradores mais experientes, a organização não apenas fortalece seu desempenho interno, mas também contribui para um movimento social mais amplo, que reconhece a importância e o potencial dos profissionais seniores no mercado de trabalho contemporâneo.

Importante destacar que a intenção não é afirmar que o grupo 50+ seja “melhor” que as demais faixas etárias, mas, diante do desafio amplamente reconhecido de inserção e permanência desse público no mercado de trabalho, evidenciar que a empresa caminha na contramão da tendência excludente. Ao criar condições que favorecem sua contratação, desenvolvimento e engajamento, a empresa demonstra que é possível obter resultados consistentes de gestão e, ao mesmo tempo, contribuir para a quebra de barreiras culturais e preconceitos que ainda limitam a empregabilidade dos profissionais mais experientes.

Assim, as ações desenvolvidas transcendem iniciativas pontuais, configurando-se como um modelo replicável de gestão de pessoas que une resultados tangíveis a um legado de inclusão, respeito e valorização da experiência humana.

9. BIBLIOGRAFIA

FORBES (2024). *O que a geração Z quer que seus chefes saibam*. 17 mar. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/03/o-que-a-geracao-z-quer-que-seus-chefes-saibam/>. Acesso em: 01 agosto de 2024.

PERCY, S. Como os líderes podem atrair e reter trabalhadores mais velhos. **Forbes**, 2024. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/sallypercy/2024/10/22/how-can-leaders-attract-and-retain-older-workers/>. Acesso em: 08 ago. 2025.

HASTWELL, C. Criando uma cultura de reconhecimento: dicas para impulsionar a lealdade. **GPTW**, Fev. 2025. Disponível em: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/creating-a-culture-of-recognition>. Acesso em: 09 ago. 2025.

CHAMORRO-PREZUMIC, T. BERSIN, J. O caso da contratação de trabalhadores mais velhos. **Harvard Business Review**, 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/09/the-case-for-hiring-older-workers>. Acesso em: 08 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (**OECD**). Promover uma força de trabalho inclusiva em relação à idade. 2020. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/promoting-an-age-inclusive-workforce_59752153-en.html. Acesso em: 08 ago. 2025.

PwC Brasil. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP). Diversidade geracional nas empresas: mitos, realidades e caminhos para o futuro. Nov. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2024/diversidade-geracional-nas-empresas.html>. Acesso em: 08 ago. 2025.

DENNISON, K. Por que o reconhecimento pode ser a chave para o engajamento dos funcionários em 2025. **Forbes**, 2024. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/karadennison/2024/09/13/why-recognition-could-be-the-key-to-employee-engagement-in-2025/?utm>. Acesso em: 09. Ago. 2025.