



## POLÍTICAS DE INSERÇÃO DE PESSOAS IDOSAS NAS MELHORES EMPRESAS BRASILEIRAS PARA TRABALHAR

Liziane Rodrigues Das Neves<sup>1</sup>

Higya Alessandra Merlin<sup>2</sup>

Fabiano Dotto<sup>3</sup>

### RESUMO

O envelhecimento da população brasileira exige a adaptação das empresas para integrar trabalhadores mais velhos, combatendo estereótipos negativos de baixa produtividade e adaptabilidade. Nesse contexto, este estudo teve por objetivo geral analisar a divulgação das políticas de inserção de pessoas idosas nas melhores empresas brasileiras para trabalhar. Para tanto, foram definidos os objetivos específicos de mensurar e descrever as políticas implementadas por essas empresas. A pesquisa, de natureza qualitativa e objetivos descritivos, utilizou-se de procedimentos bibliográficos e documentais. A coleta de dados foi feita nos últimos relatórios de Responsabilidade Social Empresarial publicados pelas dez empresas que constituíram a amostra da pesquisa, obtidas a partir do ranking 2023 de práticas saudáveis da certificação *Great Place to Work*. Os resultados mostraram que a empresa que mais divulgou tais políticas foi o Banco Bradesco S.A. No geral, a variável mais divulgada foi referente aos dados censos diversidade, enquanto a menos divulgada foi o canal de denúncias ou reclamações para questões relacionadas à discriminação, preconceito ou assédio para a comunidade 50+. Quanto à descrição das práticas, verificou-se que muitas empresas ainda carecem de estratégias claras e comunicativas para promover a inclusão efetiva de trabalhadores mais velhos.

**Palavras-chave:** Idadismo. Inclusão. Responsabilidade Social Empresarial. Mercado de Trabalho.

### POLICIES FOR THE INCLUSION OF OLDER ADULTS IN THE BEST COMPANIES TO WORK FOR IN BRAZIL

### ABSTRACT

The aging of the Brazilian population necessitates corporate adaptation to integrate older workers, challenging negative stereotypes of low productivity and adaptability. In this context, this study aimed to analyze the disclosure of policies for the inclusion of older individuals in the best companies to work for in Brazil. For this, specific objectives were defined to measure and describe the policies implemented by these companies. This qualitative and descriptive study employed bibliographic and documentary procedures. Data was collected from the latest Corporate Social Responsibility reports published by the ten companies constituting the research sample,

**Keywords:** Ageism. Inclusion. Corporate Social Responsibility. Labor Market.

<sup>1</sup> Graduada em Administração (Centro Universitário UNIGRAN CAPITAL).

<sup>2</sup> Doutora em Administração (UFMS). Mestra em Administração (UFMS). Graduada em Administração (Centro Universitário UNIGRAN CAPITAL).

<sup>3</sup> Doutor em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária (UCDB). Mestre em Desenvolvimento Local (UCDB). Coordenador do Curso de Administração do Centro Universitário UNIGRAN CAPITAL.

which were obtained from the 2023 "Healthy Practices" ranking of the Great Place to Work certification. The results indicated that Banco Bradesco S.A. had the most policies related to the inclusion of older workers. Overall, diversity census data was the most frequently disclosed variable, while the least disclosed was the complaint or grievance channel for issues related to discrimination, prejudice, or harassment concerning the 50+ age group. Regarding the description of practices, it was observed that many companies still lack clear and effective strategies to promote the inclusion of older workers.

---

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo situa-se nas áreas de Gestão de Pessoas (GP) e Responsabilidade Social Empresarial (RSE), mais precisamente na temática de Diversidade e Inclusão (D&I). Embora seja uma temática ampla, este estudo se diferencia por sua ênfase na inserção de pessoas idosas nas melhores empresas para trabalhar.

Trata-se de uma abordagem relevante, visto que o Brasil enfrenta um envelhecimento populacional, e as empresas, como agentes sociais, têm um papel fundamental no processo de inclusão de pessoas idosas no mercado de trabalho. Além disso, a pesquisa em tal cenário é incipiente, com a necessidade de estudos que explorem as políticas adotadas pelas empresas, identificando modelos de sucesso que possam ser replicados (Mascarenhas; Barbosa, 2019).

De acordo com o Art. 26. da Lei 10.741/2003 (Estatuto do Idoso), o idoso tem direito ao exercício de atividade profissional, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas (BRASIL, 2003). Isso significa que as empresas devem adaptar o ambiente de trabalho às necessidades dos colaboradores idosos, oferecendo condições adequadas e evitando qualquer tipo de discriminação (Carmo; Fukushima; Micali, 2023).

Assim, a pergunta a que se pretendeu responder foi: quais são as políticas de inserção de pessoas idosas divulgadas pelas melhores empresas brasileiras para trabalhar? O objetivo geral consistiu em analisar a divulgação das políticas de inserção de pessoas idosas nas melhores empresas brasileiras para trabalhar. Para cumprir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: mensurar a divulgação das práticas inclusivas para pessoas 50+ nas melhores empresas brasileiras para trabalhar; e descrever as políticas de combate à discriminação etária adotadas interna e externamente por essas empresas.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, com foco na abordagem da Gestão de Pessoas (GP) e da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), relacionando à inserção de pessoas idosas no mercado de trabalho. Em seguida, os procedimentos metodológicos trazem os passos da execução da pesquisa. Por fim, a análise e discussão dos resultados, as considerações finais e as referências utilizadas.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de pessoas moderna e diversidade

Diante das constantes mudanças no mercado de trabalho, investimentos tecnológicos e outros fatores organizacionais figuram como secundários na busca por vantagem competitiva, uma vez que o elemento humano é o mais importante para as empresas (Sovienski; Stigar, 2008).

Assim, o investimento em pessoas é um diferencial para as empresas, e o processo de seleção e treinamento é indispensável para corroborar a estratégia da organização (Nascimento *et al.*, 2021).

Segundo Bichuetti e Bichuetti (2020), o conceito moderno de GP busca incluir todas as áreas da organização, reconhecendo não apenas processos operacionais, mas também aspectos estratégicos de recursos humanos. De acordo com Arellano e Cesar (2017), a estratégia corporativa da organização e a estratégia de GP devem estar alinhadas para que os objetivos sejam desenvolvidos desde as etapas primárias. Em linha, Louzada *et al.* (2017) reforçam que os gestores devem estar conscientes da participação estratégica da GP nos processos da organização.

Nesse contexto, Wagner e Hollenbeck (2020) afirmam que a diversidade é necessária para as empresas, já que, ao capitalizar as diferenças, têm-se grupos com melhores desempenhos. Contudo, como ressaltam Saraiva e Irigaray (2009), não é suficiente abraçar as diferenças nas empresas sem o devido planejamento organizacional, sendo necessário abranger as questões éticas e sociais nas relações de trabalho, acompanhando as mudanças da sociedade. A importância da inclusão de diferentes perfis e a equidade nas oportunidades nas organizações são assuntos proeminentes, abordados por vários autores, como Galassi, Jordão e Barbosa (2021), Sousa (2022) e Carmo, Fukushima e Micali (2023).

Miskolci (2012) alega que cada nação é concebida como uma comunidade única que define quem faz parte dela e quem é excluído, e esta perspectiva revela discriminações e diferenças sociais. Neste sentido, Wagner e Hollenbeck (2020), argumentam que a diversidade é uma força, pois as diferenças transcendem classificações simplificadas como gênero, raça, idade ou cultura. Também Pinho, Silva e Melo (2020) citam que combater estereótipos é a chave para líderes eficazes na era da diversidade.

## 2.2 Responsabilidade social empresarial e gestão de pessoas

De acordo com Höllerer (2012), a RSE não possui uma definição padrão, existindo vários conceitos para caracterizá-la. A despeito dessa diversidade conceitual, as empresas devem ser cientes da importância do ambiente externo para a sua existência, sendo necessária a oferta de recursos para que o meio continue sendo preservado (Oliveira; Marinho, 2012).

Moura-Leite e Padgett (2011) constataram que RSE sofreu mudanças significativas ao longo das décadas: o foco inicial de realizações de ações sociais em 1950, essencialmente filantrópico, evoluiu para uma questão estratégica vital nas empresas nos anos 2000. Com a necessidade de apresentar resultados neste sentido, o conceito do *triple bottom line*, que associa a RSE a indicadores nas dimensões econômica, social e ambiental, tem sido destaque na literatura (Dias, 2012; Sousa; Sousa, 2022).

A divulgação de resultados de RSE pelas empresas, por meio de relatórios, tornou-se uma prática comum, buscando estabelecer comunicação de forma abrangente e transparente com a sociedade (Faria, 2017). A publicação de Relatos Integrados e o Balanço do Bem Comum são exemplos de ferramentas para medições de desempenho organizacional focados nos valores para contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade (Felber; Campos; Sanchis, 2019).

Ademais, como asseveram Cardoso, Luca e Almeida (2016), as empresas buscam legitimidade no mercado através da divulgação destes indicadores de RSE, com foco na construção de uma imagem positiva perante os grupos de partes interessadas. A visão de resultados com foco além do lucro tornou-se estratégia para maior evidência das empresas no

mercado, melhorando a imagem perante o público, atraindo investidores e contribuindo, assim, para a sustentabilidade empresarial (Sousa; Sousa, 2022).

Considerando os princípios de ética, responsabilidade e planejamento estratégico, Mascarenhas e Barbosa (2019) argumentam que a GP e a RSE são conceitos que se conectam. Conforme afirmam Pontes *et al.* (2015), a RSE na GP, pautada na ética, no reconhecimento e na comunicação transparente, impulsiona o engajamento dos colaboradores e gera um impacto positivo na sociedade. Como exemplo, a divulgação de políticas de RSE que promovam a diversidade demonstra o compromisso da empresa com a construção de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo (Pontes *et al.*, 2015).

Nessa conjuntura, Campos *et al.* (2015) destacam que a RSE deve estar sempre relacionada com a GP, sendo priorizada no ambiente interno das empresas. O desenvolvimento em conjunto permite uma abordagem mais estratégica (Oliveira *et al.*, 2017), inclusive devido à importância da promoção do bem-estar dos colaboradores (Dillenburg; Maletzb, 2017).

Mascarenhas e Barbosa (2019) unem diversos autores que buscaram reinterpretar a GP na atualidade como uma orientação pró-negócios e inclusiva, destacando o enfoque na sustentabilidade tanto das organizações quanto das pessoas. Como revelam Marca e Mozzato (2022), a parceria estratégica entre RSE e a GP impulsiona a criação de valor sustentável para a organização e a sociedade.

### **2.3 Inserção de Pessoas Idosas no Mercado de Trabalho**

De acordo com Loth e Silveira (2014), é preciso que existam reflexões sobre a inserção e permanência dos idosos no mercado de trabalho. Barros e Silva (2014) acrescentam que as organizações não se atentam ao processo de adaptação do ambiente e da jornada de trabalho, não corroborando com as necessidades fisiológicas e psicológicas dos idosos. Batista e Teixeira (2021) destacam que os profissionais de GP nas empresas não manifestam interesse sobre o tema, o que configura uma violência estrutural.

Paolini (2016) alega que o trabalho é crucial para a população idosa, fornecendo, além de renda, a contribuição para manutenção do seu círculo social e da quantidade de atividades realizadas no dia a dia. Por outro lado, Fernandes e Soares (2012) alertam que a realidade vivenciada pelos idosos no mercado de trabalho é marcada por desafios devido às políticas públicas existentes não garantirem efetivamente o bem-estar dos idosos. Ainda assim, Costa *et al.* (2018) afirmam que o trabalho fornece maior proteção contra o comprometimento psicológico da aposentadoria e os problemas do declínio das funções orgânicas, promovendo um envelhecimento ativo e saudável.

Sousa (2022) argumenta que empresas que investem em diversidade e inclusão, especialmente de pessoas com mais de 50 anos (50+), estão sendo cada vez mais reconhecidas e admiradas. De acordo com Santos *et al.* (2022), líderes visionários são cruciais para impulsionar essas mudanças, atuando como porta-vozes e promovendo políticas que atendam às necessidades de uma sociedade diversa como a brasileira. Para Carmo, Fukushima e Micali (2023), ao valorizar a experiência de pessoas idosas, as empresas contribuem para o desenvolvimento econômico do país e atendem às demandas da sociedade por mais igualdade.

Para Galassi, Jordão e Barbosa (2021) o envelhecimento populacional, impulsionado pelo aumento da expectativa de vida e pela queda na natalidade, exige medidas inclusivas dos Estados. O estudo de Sousa (2022) apresenta um panorama abrangente das iniciativas de inclusão no

mercado de trabalho, apontando desafios para a população idosa, como combater o etarismo, competição com profissionais mais jovens e a estigmatização social. Por fim, os autores Carmo, Fukushima e Micali (2023) destacam que a intergeracionalidade e a educação são ferramentas essenciais para alcançar esse objetivo, com a implementação de ações e políticas que promovam a inclusão e o respeito à diversidade etária.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa teve abordagem qualitativa. De acordo com Creswell e Creswell (2021), o método de pesquisa qualitativa detém uma abordagem de investigação acadêmica que considera o pesquisador como personagem principal, sendo que as informações recolhidas têm base em fontes que pessoalmente examinadas pelo pesquisador para o registro e interpretação. Nesse sentido, esta pesquisa não utilizou modelagens estatísticas e numéricas, tendo como foco compreender determinados fenômenos sem testá-los estatisticamente.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva. Para Gil (2019), a pesquisa descritiva pode conter dois objetivos: a descrição de características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Esta pesquisa destinou-se a descrever os resultados dos fenômenos estudados.

A pesquisa se beneficiou de procedimentos bibliográficos. De acordo com Marconi e Lakatos (2023), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, considera toda bibliografia que se torna pública em relação ao objeto de estudo, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o conteúdo escrito sobre determinado assunto. Também foram utilizados procedimentos documentais, concentrados em obter dados a partir de documentos disponíveis (Marconi; Lakatos, 2023). Para esta pesquisa, foram consultados os últimos relatórios de RSE publicados pelas empresas em seus sites oficiais.

O objeto de estudo foi constituído pelas políticas divulgadas pelas melhores empresas brasileiras para trabalhar, utilizando a base de dados do site *Great Place To Work* (GPTW), escolhida por ser uma plataforma onde são disponibilizadas as melhores empresas para trabalhar, em tópicos diversos e relacionados às boas práticas de gestão organizacional. A plataforma utiliza a opinião dos funcionários como principal referência para a certificação (GPTW, 2024).

A amostra foi composta pelo total disponível de empresas consideradas destaque no ranking de práticas saudáveis no ano de 2023 pela certificação GPTW. O filtro utilizado dentro do referido site é acessível para todos, na seguinte ordem: - ano: 2023; tipo de ranking: destaque-práticas saudáveis; - corte: todas.

As dez empresas que estão inseridas dentro do ranking de práticas saudáveis são: Banco Bradesco S.A., Accenture do Brasil, Tokio Marine Seguradora, Iguatemi S.A, Central Ailos, Raia Drogasil, Capgemini Brasil, Hospital Albert Einstein, HCosta, Sapura. Portanto, essas empresas constituíram a amostra da pesquisa.

A coleta dos dados foi feita nos relatórios de RSE publicados pelas empresas em seus sites oficiais. Para tanto, foi extraído e analisado o relatório mais recente de cada empresa. As variáveis da pesquisa foram fundamentadas nas perguntas utilizadas na certificação das empresas como inclusivas para pessoas 50+ no GPTW. A seguir, o Quadro 1 apresenta as variáveis utilizadas nesta pesquisa.

**Quadro 1: Variáveis utilizadas na pesquisa**

<b>Perguntas da certificação GPTW</b>	<b>Variáveis da pesquisa</b>	
Qual o percentual de pessoas 50+ contratados no último ano?	1	Percentual de pessoas 50+ contratadas no último ano
Sua organização possui dados censo de diversidade?	2	Dados censo diversidade
A organização possui um pilar voltado aos 50+ na estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I)?	3	Pilar voltado aos 50+ na estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I)
A organização adota políticas para combater a discriminação etária internamente?	4	Políticas de combate a discriminação etária internamente
A organização adota políticas para combater a discriminação etária extremamente?	5	Políticas de combate a discriminação etária externamente
A organização possui canal de denúncias ou reclamações para questões relacionadas à discriminação, preconceito ou assédio para a comunidade 50+?	6	Canal de denúncias ou reclamações para questões relacionadas à discriminação, preconceito ou assédio para a comunidade 50+
Na organização existem porta-vozes capacitados sobre o tema?	7	Existência de porta-vozes capacitados sobre o tema

**Fonte:** elaborado pelos autores com base no questionário GPTW (2024).

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base nas variáveis da pesquisa. Para o objetivo específico de mensurar a divulgação das práticas inclusivas para pessoas 50+, foram utilizadas variáveis *dummy*: 1, caso a empresa divulgue, e 0, caso não divulgue a variável. A descrição das políticas, por sua vez, foi textual. Diante da análise minuciosa dos relatórios, as variáveis foram identificadas e transcritas em planilha *Google®* com propósito de proporcionar uma visão geral dos dados coletados.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com base na análise dos relatórios das empresas Banco Bradesco S.A., Accenture do Brasil, Tokio Marine Seguradora, Iguatemi S.A., Central Ailos, Raia Drogasil, Capgemini Brasil, Hospital Albert Einstein, HCosta e Sapura, foi possível identificar e mensurar a divulgação das políticas de inserção de pessoas idosas, considerando os objetivos propostos. Esta avaliação permitiu compreender como essas organizações abordam a inclusão desse grupo etário em suas práticas de gestão de pessoas e responsabilidade social empresarial.

Notou-se que os relatórios não apresentam padronização. No entanto, é nítida a abordagem de diversas questões relevantes sobre GP, RSE e diversidade. Como apontado por Faria (2017), as empresas comunicam seus resultados de RSE por meio de relatórios, a fim de promover a transparência e o diálogo com a sociedade.

#### 4.1 Mensuração da divulgação das práticas inclusivas para pessoas 50+ nas melhores empresas brasileiras para trabalhar

Para mensurar a divulgação das práticas inclusivas para pessoas 50+ nas melhores empresas brasileiras para trabalhar, foi realizada uma leitura detalhada dos últimos relatórios integrados publicados pelas empresas. Na Tabela 1, a seguir, consta a identificação da divulgação de cada variável da pesquisa (Quadro 1), codificando-se como 1 para a divulgação da variável, e 0 para a não divulgação.

**Tabela 1: Resultado da coleta das variáveis**

Empresas	% 50+ (1)	Censo divers. (2)	Pilar 50+ DE&I (3)	Discrim. interna (4)	Discrim. externa (5)	Canal de denúncias (6)	Porta-vozes (7)	Total
<b>Banco Bradesco</b>	1	1	1	1	1	0	1	6
<b>Accenture do Brasil</b>	0	1	0	1	1	0	0	3
<b>Iguatemi</b>	0	1	1	1	0	0	0	3
<b>Central Ailos</b>	0	1	1	1	0	0	0	3
<b>Raia Drogasil</b>	1	1	1	1	1	0	0	5
<b>Capgemini Brasil</b>	0	1	0	1	1	0	0	3
<b>Hosp. Albert Einstein</b>	1	1	1	1	1	0	0	5
<b>HCosta</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sapura</b>	0	1	1	1	1	0	0	4
<b>Tokio Marine</b>	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	3	9	6	8	6	0	1	-

**Fonte:** elaborado pelos autores (2024).

A primeira variável, voltada à divulgação do percentual de pessoas 50+ contratadas no último ano, é um indicador importante para avaliar a diversidade etária nas organizações e as oportunidades de trabalho para essa faixa populacional. A análise revelou um cenário heterogêneo, possivelmente impactado pelas diferenças de segmento de mercado e contextos em que cada empresa atua. Enquanto a Raia Drogasil destacou uma taxa de contratação de 34,72% para essa faixa etária, o Bradesco apresentou um índice de apenas 0,04%. O Hospital Albert Einstein, com 2,8%, ocupou uma posição intermediária. As demais empresas não divulgaram dados sobre a contratação de profissionais nessa faixa etária, limitando a análise comparativa.

Quanto à divulgação de dados de censo diversidade, observou-se que, das dez empresas analisadas, nove divulgaram pelo menos uma informação neste sentido. Conforme ressaltam

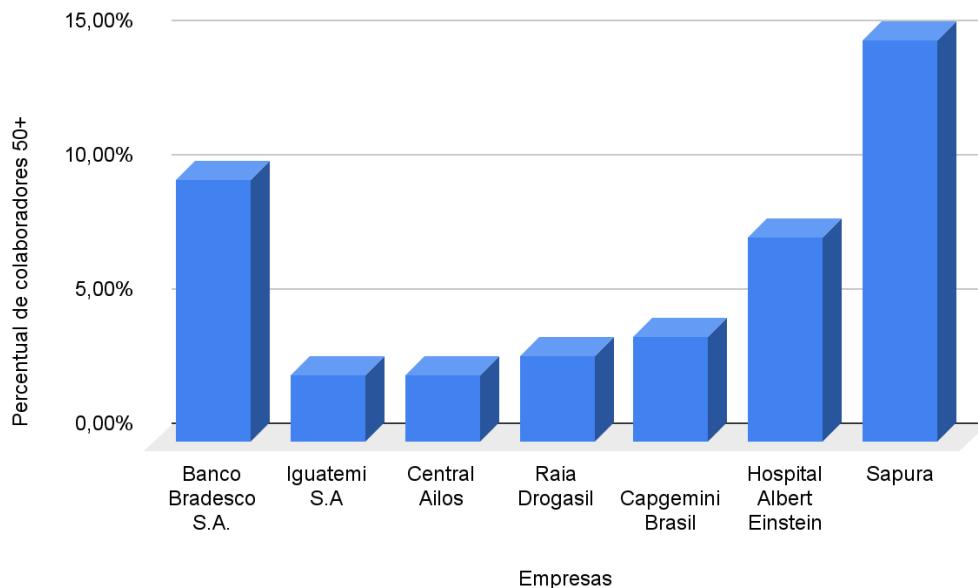
Cardoso, Luca e Almeida (2016), esses dados, além de serem um reflexo das políticas de RSE, contribuem para a construção de uma imagem positiva da empresa e para a criação de ambientes de trabalho mais equitativos e inclusivos.

A empresa HCosta, embora relate um forte compromisso com a diversidade e inclusão, priorizando a inclusão de pessoas com deficiência, a diversidade etária, a equidade de gênero e racial, e o respeito aos direitos LGBTQIA+, destaca-se como a única que não divulgou dados específicos sobre a composição de sua força de trabalho. Essa ausência levanta questionamentos sobre como a empresa mensura e acompanha o progresso de suas iniciativas de inclusão, uma vez que a falta de dados quantitativos dificulta a avaliação da representatividade de diferentes grupos e o impacto das ações implementadas.

Ainda sobre os dados censo diversidade, verificou-se que a maioria possui ênfase em gênero e identificação racial. Informações sobre idade são menos frequentes. Assim, percebe-se a necessidade de melhorar a qualidade da divulgação, pois, ao tornar públicas essas informações, as organizações demonstram um compromisso com a diversidade etária e com a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e longevos. Como apontam Galassi, Jordão e Barbosa (2021), a promoção da inclusão dos idosos no mercado de trabalho é fundamental para garantir uma sociedade mais justa e equitativa.

Nessa discussão, foi possível identificar que as empresas Banco Bradesco, Iguatemi, Central Ailos, Raia Drogasil, Capgemini Brasil, Sapura e Hospital Albert Einstein divulgam dados sobre a composição etária de seus colaboradores. Entretanto, é importante ressaltar que a divulgação da empresa Sapura abrange todos os países onde a empresa opera, ao contrário das demais, que concentram seus dados no mercado nacional, o que limita a compreensão da diversidade em um contexto global.

Essa diferença de abrangência geográfica impacta significativamente as comparações entre as empresas. O Gráfico 1 ilustra como as empresas têm se destacado na divulgação de dados sobre a idade de seus colaboradores, evidenciando o crescente interesse em promover a diversidade etária.

**Gráfico 1: Divulgação de colaboradores por idade em percentual**

**Fonte:** elaborado pelos autores (2024).

O foco em colaboradores 50+ nas estratégias de D&I reflete uma tendência que reconhece o valor da experiência e do conhecimento que esses profissionais trazem para as organizações. Conforme argumentam Wagner e Hollenbeck (2020), ao valorizar a diversidade etária, as empresas não apenas capitalizam as diferenças, mas também constroem equipes mais preparadas. Empresas como Bradesco, Iguatemi, Central Ailos, Raia Drogasil, Capgemini Brasil, Hospital Albert Einstein e Sapura informaram em seus relatórios que possuem um pilar voltado aos 50+ na estratégia de D&I.

No que se refere à divulgação de políticas de combate à discriminação etária, tem-se que a implementação de políticas internas é um passo importante para as empresas que buscam criar um ambiente favorável para a inclusão dos colaboradores idosos. No entanto, a efetividade dessas políticas depende também de ações externas que promovam a visibilidade e o engajamento dos colaboradores mais experientes.

Todas as empresas, com exceção da Tokio Marine e da HCosta, divulgaram ao menos alguma política voltada para pessoas 50+. A maioria das empresas dedica-se a políticas internas, havendo uma lacuna na divulgação das ações externas. Essa constatação, corroborada por Faria (2017), indica uma área promissora para futuras investigações. O detalhamento dessas políticas será apresentado na subseção 4.2.

Em relação à divulgação de canais de denúncia, verificou-se uma lacuna significativa: nenhuma das dez empresas analisadas divulgou a existência de um canal de denúncias específico. Essa ausência permite uma conexão com as reflexões de Sousa (2022), que aponta para a persistência do etarismo e da estigmatização no mercado de trabalho. A implementação desses canais pode ser um fator importante para promover a inclusão e a diversidade etária, além de contribuir para a construção de uma cultura organizacional mais justa.

Quanto à existência de porta-vozes capacitados sobre a inclusão de pessoas 50+, o Banco Bradesco cita o grupo de afinidade LongeviBra, mas não fornece detalhes sobre os indivíduos que dele participam. A empresa Iguatemi informa possuir o Mature JOBS, um grupo de afinidade para diversidade etária. As demais empresas não citam especificamente grupos interessados em questões para as pessoas 50+, porém há menção de Comitês de Diversidade, que tratam da diversidade em sentido abrangente.

Observa-se, assim, uma lacuna importante, pois, conforme reforçado por Santos *et al.* (2022), a presença de porta-vozes capacitados é fundamental para a construção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade etária. Esses profissionais atuam como agentes de mudança, promovendo a conscientização sobre a importância da inclusão e incentivando a participação de todos os colaboradores.

No geral, a variável mais relatada foi a relacionada à divulgação de dados censo diversidade. No entanto, são dados que abrangem a diversidade de forma ampla. Nesse sentido, importa ressaltar que a coleta e a divulgação de dados sobre a idade são essenciais para avaliar as políticas de inclusão de pessoas 50+, mas ainda são menos comuns.

A variável menos relatada foi a divulgação de canais de denúncia para questões relacionadas à discriminação por idade. Nenhuma das empresas divulgou informações neste sentido. Essa ausência é um achado importante, pois a disponibilização de canais eficazes é fundamental para combater o etarismo no ambiente de trabalho.

Entre as empresas analisadas, o Banco Bradesco destacou-se por divulgar o maior número de informações sobre suas políticas de inclusão para pessoas idosas. Por outro lado, as empresas HCosta e Tokio Marine Seguradora apresentaram um número inexpressivo de divulgações. Essa disparidade ressalta a necessidade de um maior engajamento da empresa em promover a inclusão etária em seus ambientes de trabalho, ou, caso o faça, em tornar públicas essas ações às partes interessadas por meio de seus relatórios oficiais.

#### **4.2 Descrição das políticas de combate à discriminação etária adotadas interna e externamente**

Políticas para combater a discriminação etária, tanto internamente quanto externamente, podem fornecer nuances importantes a respeito de como as empresas abordam a questão etária. Enquanto as políticas internas estão voltadas para práticas como programas de desenvolvimento profissional para colaboradores 50+, as externas exploram iniciativas que englobam desde parcerias com instituições de ensino até ações de conscientização na comunidade. A seguir, o Quadro 3 apresenta um resumo da divulgação das políticas internas e externas divulgadas pelas empresas estudadas.

**Quadro 2: Políticas internas e externas de combate à discriminação etária.**

<b>Empresa</b>	<b>Políticas de combate a discriminação etária internamente</b>	<b>Políticas de combate a discriminação etária externamente</b>
<b>Banco Bradesco</b>	Programa de Cultura e Inovação; Programa de DE&I.	Investimento em projetos voltados para a população idosa.

<b>Accenture do Brasil</b>	Política de Zero Tolerância; Colaboração Intergeracional.	Parcerias e Colaborações: membro da "Business for Inclusive Growth"; "Advocacy e Conscientização"; Programas sociais e colaborações com organizações sem fins lucrativos.
<b>Iguatemi</b>	Contratação de desenvolvedores 50+ (feita em parceria com a Let's Code Academy); Reskilling (reciclagem profissional).	Informação não localizada.
<b>Central Ailos</b>	Programa de DE&I.	Informação não localizada.
<b>Raia Drogasil</b>	Meta de atingir 6% de representatividade de pessoas 50+; Compromisso com a Diversidade.	Parcerias institucionais e coalizões GRI 2-28; Promove conexões para aumentar o fluxo de capital humano, intelectual e financeiro.
<b>Capgemini Brasil</b>	Zero Tolerância à Discriminação; Programas Alfabetização Digital; Círculo de Inclusão.	Iniciativas de apoio para centros para idosos; Parcerias locais sem fins lucrativos.
<b>Hosp. Albert Einstein</b>	Programa de DE&I; Programa de Empregabilidade para Idosos.	Programa Ambientes Verdes e Saudáveis (PAVS).
<b>HCosta</b>	Informação não localizada.	Informação não localizada.
<b>Sapura</b>	Programa de DE&I.	Informação não localizada.
<b>Tokio Marine</b>	Informação não localizada.	Informação não localizada.

**Fonte:** elaborado pelos autores (2024).

O Bradesco demonstra um compromisso sólido com a construção de um ambiente de trabalho inclusivo internamente, evidenciado por seus programas de Cultura e Inovação e de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I). O Programa de Cultura e Inovação, conforme relatado, busca fomentar um ambiente de inovação e criatividade, promovendo a cultura de aprendizado contínuo e a adaptação às mudanças do mercado, o que inclui a realização de *workshops*, palestras e eventos. Já o programa DE&I tem como foco promover a diversidade em todas as suas dimensões, garantindo um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo.

Externamente, o Bradesco destaca-se com o Projeto Longevidade, demonstrando um forte compromisso com a qualidade de vida dos idosos. O projeto engloba o Portal Viva a Longevidade, que oferece informações e recursos, e o Fórum Internacional da Longevidade, que promove debates sobre temas relevantes. Além disso, o banco estabelece parcerias com instituições que atendem à população idosa, contribuindo para a inclusão social.

A Accenture demonstra seu compromisso através de iniciativas internas como a Política de Zero Tolerância, que garante um ambiente de trabalho livre de discriminação e assédio. Além

disso, incentiva a Colaboração Intergeracional, promovendo a interação entre diferentes faixas etárias e valorizando as experiências e perspectivas de cada grupo.

Externamente, a Accenture é membro da *Business for Inclusive Growth*, uma coalizão global de CEOs dedicada a combater desigualdades de renda e oportunidade. Ademais, participa de iniciativas de *advocacy*, para aumentar a conscientização sobre questões de inclusão, e colabora com organizações sem fins lucrativos para implementar programas sociais que visam melhorar a inclusão.

A empresa Iguatemi destaca-se em ambiente interno por implementar uma iniciativa que desafia os estereótipos sobre aprendizado e adaptação de profissionais 50+, contando com a *Let's Code Academy* para formação de desenvolvedores 50+. A empresa também enfatiza o *Reskilling*, termo em inglês que se refere ao processo de atualização de habilidades. Por sua vez, não foram localizadas informações para políticas externas focadas em pessoas idosas.

A Central Ailos relata compromisso com a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) ao implementar iniciativas internas que promovem um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo. Contudo, verificou-se a ausência de divulgação de suas políticas no âmbito externo.

A empresa Raia Drogasil destaca a iniciativa de aumentar a representatividade de profissionais 50+. Ao estabelecer a meta de alcançar 6% de representatividade nessa faixa etária até 2030, e já ter atingido 3,2% em 2023, a empresa sinaliza um engajamento concreto na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e que valoriza profissionais mais experientes. Em relação às políticas externas, a empresa relata parcerias institucionais e coalizões, facilitando o acesso a oportunidades de emprego e desenvolvimento profissional.

A Capgemini Brasil divulga que possui, internamente, a Política de Zero Tolerância à Discriminação, garantindo um ambiente de trabalho equitativo e seguro para todos os colaboradores. Além disso, programas como o de Alfabetização Digital promovem a inclusão digital e o desenvolvimento de habilidades essenciais para o mercado de trabalho. Os Círculos de Inclusão fomentam o diálogo e a construção de uma cultura mais inclusiva. Externamente, apoia centros para idosos e estabelece parcerias com organizações sem fins lucrativos.

O Hospital Albert Einstein possui programas internos, como o de Empregabilidade para Idosos, que valoriza a experiência profissional. Em ações externas, destaca-se o Programa Ambientes Verdes e Saudáveis (PAVS), caracterizando-se como um compromisso abrangente com a construção de um futuro mais justo e sustentável.

Apesar de ser uma instituição de renome, a HCosta ainda não divulgou publicamente políticas específicas sobre a inclusão de idosos. A ausência dessas informações impede uma avaliação completa do compromisso da empresa com a diversidade etária e com a valorização da experiência profissional de pessoas mais maduras.

A Sapura destaca-se por seus esforços internos em promover a Diversidade, Equidade e Inclusão por meio de programas específicos para a contratação e desenvolvimento de profissionais mais experientes. Embora seus programas internos sejam um passo importante, a empresa ainda não divulgou políticas externas.

A Tokio Marine também não divulga publicamente políticas específicas sobre a inclusão de idosos. Foi factível perceber que o foco do relatório da empresa está voltado para questões econômicas e financeiras, deixando em segundo plano a discussão sobre diversidade etária e inclusão. Essa ausência dificulta a avaliação do compromisso com a promoção da diversidade etária.

O estudo dos relatórios de RSE permitiu perceber a complexidade da inclusão de idosos no mercado de trabalho. Nesse contexto, deve-se considerar que as empresas analisadas pertencem a segmentos diferentes, o que pode resultar em estratégias variadas, impactando a forma como cada uma aborda a inclusão de pessoas 50+. Essa reflexão remonta ao contexto defendido por Galassi, Jordão e Barbosa (2021), onde as pessoas idosas precisam ser valorizadas e reconhecidas no mercado de trabalho, sendo cada caso avaliado individualmente, em vez de generalizações e preconceitos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar as políticas de inserção de pessoas idosas divulgadas pelas melhores empresas brasileiras para trabalhar. Para tanto, foram elencados os objetivos específicos de mensurar a divulgação das práticas inclusivas para pessoas 50+, e de descrever as políticas de combate à discriminação etária adotadas por essas empresas. A pesquisa revelou que, embora algumas organizações já tenham políticas voltadas para a inclusão de idosos, a divulgação e a sistematização dessas práticas ainda são insuficientes, o que limita a visibilidade e a replicação de boas iniciativas.

Em relação à mensuração da divulgação das práticas inclusivas para pessoas 50+, verificou-se que muitas empresas reconhecem a importância de integrar esse grupo etário, mas a comunicação dessas iniciativas varia significativamente. Algumas empresas, como Banco Bradesco, Accenture do Brasil, Iguatemi, Central Ailos, Raia Drogasil, Capgemini Brasil, Hospital Albert Einstein e Sapura, destacam-se por suas ações claras e bem documentadas, enquanto outras, como Tokio Marine Seguradora e HCosta, ainda carecem de uma abordagem mais estruturada.

Isso indica que há um potencial considerável para melhorar a transparência e a visibilidade das políticas de inclusão etária. A variável mais divulgada foi o censo diversidade, enquanto a que teve menor divulgação foi o canal de denúncias ou reclamações relacionado a questões de discriminação, preconceito ou assédio para a comunidade 50+.

Quanto à descrição das políticas de combate à discriminação etária adotadas, observou-se que a maior parte divulga programas internos de DE&I, considerando pessoas 50+. Externamente, as organizações demonstram dados sobre investimentos e parcerias. No geral, as empresas estão começando a adotar medidas para enfrentar estereótipos negativos e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo. No entanto, a implementação dessas políticas ainda é desigual, e muitas organizações precisam intensificar esforços nesse sentido.

A pesquisa contribuiu para evidenciar um panorama das ações divulgadas pelas empresas, especificamente aquelas consideradas como melhores para trabalhar. Entretanto, é importante reconhecer algumas limitações: a análise foi baseada em relatórios de RSE de apenas dez empresas, o que pode não refletir a totalidade das práticas existentes no mercado. Além disso, a pesquisa concentrou-se em dados documentais, o que pode não capturar a complexidade das experiências vividas pelos trabalhadores mais velhos nas organizações.

Essas limitações sugerem que futuras investigações podem incluir métodos quantitativos e também entrevistas e grupos focais, com a finalidade de obter uma compreensão mais profunda das percepções e experiências dos colaboradores idosos. Em linha, também pode ser investigada a eficácia das políticas de inclusão em termos de satisfação e desempenho dos trabalhadores mais

velhos, bem como o que as empresas podem fazer para adaptar seus ambientes de trabalho às necessidades desse grupo etário.

## REFERÊNCIAS

ACCENTURE DO BRASIL. **360° Value Report 2023.** ACCENTURE DO BRASIL, 2024.

Disponível em:

<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/corporate/corporate-initiatives/sustainability/document/360-Value-Report-2023.pdf#zoom=50>. Acesso em: 02 set. 2024.

ARELLANO, Eliete Bernal; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho (org.). **Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras.** 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BANCO BRADESCO. **Relatório Integrado 2023.** BANCO BRADESCO, 2024. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/80f2e993-0a30-421a-9470-a4d5c8ad5e9f/f92b1cb5-a6fd-2f70-2312-db8c68c5eb18?origin=2>. Acesso em: 02 set. 2024.

BARROS, Albani; SILVA, Tatiana Muniz da. O trabalhador idoso no mercado de trabalho do capitalismo contemporâneo. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-ALAGOAS**, v. 2, n. 1, p. 103-116, 2014.

BATISTA, Rafaela Lopes; TEIXEIRA, Karla Maria Damiano. O cenário do mercado de trabalho para idosos e a violência sofrida. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 24, p. e210022, 2021. <https://doi.org/10.1590/1981-22562020024.210022>

BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH.** 3ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. **Dispõe sobre o Estatuto do Idoso.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 out. 2003.

CAMPOS, Simone Alves Pacheco et al. Práticas de responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas no contexto brasileiro: uma análise das empresas modelo em sustentabilidade e melhores para trabalhar. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 2, p. 184-201, 2015.

<https://doi.org/10.5902/1983465910607>

CAPGEMINI BRASIL. **Universal Registration Document 2022.** CAPGEMINI BRASIL, 2024. Disponível em:

[https://reports.capgemini.com/2022/en/publication/contents/templates/capgemini\\_universal-registration-document\\_2022.pdf](https://reports.capgemini.com/2022/en/publication/contents/templates/capgemini_universal-registration-document_2022.pdf). Acesso em: 02 set. 2024.

CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa; LUCA, Márcia Martins Mendes de; ALMEIDA, Tatiana Aquino. Práticas de disclosure econômico e socioambiental nas maiores empresas do Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 1, p. 156-173, 2016. <https://doi.org/10.5902/198346599778>

CARMO, Elisangela Gisele do; FUKUSHIMA, Raiana Lídice Mór. MICALI, Pollyanna Natalia. Idadismo no mundo do trabalho. **Oikos: Família e Sociedade em Debate**, v. 34, p.01-33, 2023. <http://dx.doi.org/10.31423/2236-8493.v34i2.15267>

CENTRAL AILOS. **Relatório Anual 2023**. CENTRAL AILOS, 2024. Disponível em: <https://ri.iguatemi.com.br/Download.aspx?Arquivo=9JBCt2uJNkGSjWTMzywjpw==&lingua=pt>. Acesso em: 02 set. 2024.

COSTA, Iluska Pinto da et al. Qualidade de vida de idosos e sua relação com o trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 39, p. e2017-0213, 2018. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2017-0213>

CRESWELL, John W. CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DIAS, Reinaldo. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. [s.n.] São Paulo: Atlas, 2012.

DILLENBURG, Suzane Beatriz; MALETZB, Edison Afonso. A relação da gestão de pessoas na responsabilidade social interna das organizações. In: 2º CONGRESSO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, 2017. **Anais** [...]. Bento Gonçalves: v. 2, n. 1, 2017. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/rpsic/article/view/2466>. Acesso em: 28 maio 2024.

FARIA, Maria José da Silva. Tipos de divulgação da informação financeira e não financeira de responsabilidade social empresarial. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, p. 534-558, 2017. <https://doi.org/10.1590/1679-395159702>

FELBER, Christian; CAMPOS, Vanessa; SANCHIS, Joan R. The common good balance sheet, an adequate tool to capture non-financials? **Sustainability**, v. 11, n. 14, p. 3791, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11143791>

FERNANDES, Maria Teresinha de Oliveira; SOARES, Sônia Maria. O desenvolvimento de políticas públicas de atenção ao idoso no Brasil. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, p. 1494-1502, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000600029>

GALASSI, Almir; JORDÃO, Letícia Carla Baptista Rosa; BARBOSA, André Luis Jardini. A inclusão do idoso no mercado de trabalho. **Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro**, v. 4, n. 1, 2021. <https://doi.org/10.9771/ns.v13i25.38658>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GREAT PLACE TO WORK. GPTW. Ranking melhores empresas para trabalhar. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

**HCOSTA. Política de Diversidade e Inclusão.** HCOSTA, 2024. Disponível em: <https://www.hcosta.com.br/wp-content/uploads/2023/11/Politica-de-Diversidade-e-Inclusao.pdf>. Acesso em: 02 set. 2024.

HÖLLERER, M. A. Corporate social responsibility (CSR). In: **Between creed, rhetoric façade, and disregard:** dissemination and theorization of corporate social responsibility in Austria. Viena: Peter Lang, 2012.

**HOSPITAL ALBERT EINSTEIN. Relatório de sustentabilidade 2023.** HOSPITAL ALBERT EINSTEIN, 2024. Disponível em: [https://www.einstein.br/RelatoriosCompartilhados/Relatorio\\_de%20Sustentabilidade\\_2023\\_Einstein\\_Digital\\_2805.pdf](https://www.einstein.br/RelatoriosCompartilhados/Relatorio_de%20Sustentabilidade_2023_Einstein_Digital_2805.pdf). Acesso em: 02 set. 2024.

**IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2022: número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos.** Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos>. Acesso em: 28 maio 2024.

**IGUATEMI S.A. Relatório de Sustentabilidade 2022.** IGUATEMI S.A., 2024. Disponível em: <https://ri.iguatemi.com.br/Download.aspx?Arquivo=9JBCt2uJNkGSjWTMzywjpw==&linguagem=pt>. Acesso em: 02 set. 2024.

LOTH, Guilherme Blauth; SILVEIRA, Nereida. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecentes. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65>

LOUZADA, Fernanda; LEÃO, Geraldo Silveira; OLIVEIRA, Simone Mendes de. Gestão de recursos humanos: um olhar para o futuro. **Revista Desenvolvimento Social**, v. 20, n. 1, p. 107-113, 2017.

MARCA, Luan; MOZZATO, Anelise Rebelato. Relação entre gestão de pessoas e responsabilidade social empresarial. **Caderno de Publicações Univag**, n. 12, 2022. <https://doi.org/10.18312/cadernounivag.v0i12.2185>

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 9ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; BARBOSA, Allan Cláudius Queiroz. Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, p. 353-364, 2019. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190505>

MISKOLCI, Richard. **Teoria Queer: um aprendizado pelas diferenças.** 2ed. Belo Horizonte: Grupo Autêntica, 2012.

MOURA-LEITE, Rosamaria C.; PADGETT, Robert C. Historical background of corporate social responsibility: **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 4, p. 528-539, 2011.

NASCIMENTO, Ronimarcos Lima do et al. Gestão de pessoas: análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (org.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, Tânia Santos Pinheiro de et al. Práticas de gestão de pessoas voltadas à responsabilidade social empresarial. In: XX SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais** [...], 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/257.pdf>. Acesso em: 28 maio 2024.

PAOLINI, Karoline Silva. Desafios da inclusão do idoso no mercado de trabalho. **Rev Bras Med Trab**, v. 14, n. 2, p. 177-82, 2016.

PINHO, Ana Paula Moreno; SILVA, Mara Rosália; MELO, Nathália Ramos de. Cognições gerenciais sobre práticas gerenciais inovadoras e gestão de pessoas. **Revista de Psicologia**, v. 11, n. 1, p. 49-58, 2020.

PONTES, Ana Valéria Vargas et al. Responsabilidade social como estratégia de relacionamento com o colaborador: um estudo à luz da percepção da gerência de recursos humanos. In: XII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Resende, RJ. **Anais** [...]. Otimização de Recursos e Desenvolvimento, 2015. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/25822475.pdf>. Acesso em: 28 maio 2024.

RAIA DROGASIL. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2023**. RAIA DROGASIL, 2024. Disponível em: [https://cdn.rd.com.br/prod-v2/2024/07/895a5db2-240719\\_rs\\_raiadrogasil\\_vf\\_pt.pdf](https://cdn.rd.com.br/prod-v2/2024/07/895a5db2-240719_rs_raiadrogasil_vf_pt.pdf). Acesso em: 02 set. 2024.

SANTOS, Gabriele Thaís dos et al. A intergeracionalidade no mercado de trabalho: desafios e potencialidades. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 12, p. 505-528, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7998/3165>

SAPURA. **Rebuilding for a sustainable future**. SAPURA, 2024. Disponível em: <https://www.sapuraenergy.com/ar2023/>. Acesso em: 02 set. 2024.

SARAIWA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 337-348, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>

SOUSA, Flaviani Luise Nogueira de. Políticas inclusivas nas organizações. **NAU Social**, v. 13, n. 25, p. 1208–1221-1208–1221, 2022.

SOUSA, Josiano Cesar de; SOUSA, Drica Silva de. Gestão empresarial com foco além do resultado: a utilização do triple bottom line como estratégia competitiva. **Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás**, v. 13, n. 1, p. 9-25, 2022.  
<https://doi.org/10.31668/rau.v13i1.11181>

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TOKIO MARINE SEGURADORA. **2023 Integrated Annual Report**. TOKIO MARINE SEGURADORA, 2024. Disponível em: 02 set 2024.  
[https://www.tokiomarinehd.com/en/ir/download/k82ffv000000grk2-att/Integrated\\_Report\\_2023\\_e.pdf](https://www.tokiomarinehd.com/en/ir/download/k82ffv000000grk2-att/Integrated_Report_2023_e.pdf). Acesso em: 02 set. 2024.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. 4ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Lizane Rodrigues das Neves**

Graduada em Administração (Centro Universitário UNIGRAN CAPITAL)

**Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/4726769511277286>

**Contato:** lizaneneves21@gmail.com

### **Higya Alessandra Merlin**

Doutora em Administração (UFMS). Mestra em Administração (UFMS). Graduada em Administração (Centro Universitário UNIGRAN CAPITAL)

**Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/1581192098403669>

**Contato:** higya.merlin@unigran.br

### **Fabiano Dotto**

Doutor em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária (UCDB). Mestre em Desenvolvimento Local (UCDB). Coordenador do Curso de Administração do Centro Universitário UNIGRAN CAPITAL

**Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/6855802116285340>

**Contato:** fabiano.dotto@unigran.br

**Como citar este artigo**

NEVES, Liziane Rodrigues; MERLIM, Higya Alessandra; DOTTO, Fabiano. Políticas de inserção de pessoas idosas nas melhores empresas brasileiras para trabalhar. **Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás (RAUEG)**. Anápolis, v.17 , n. Fluxo Cont., p. 1-19, Dez 2025. Disponível em: link do artigo. Acesso em: dd mês ano (Ex.: 10 set. 2025).

Recebido em: 08/08/2025

Aprovado em: 03/12/2025

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dr. Marco Aurélio Pedrosa de Melo