

# Guia para Inclusão da Pessoa Idosa nas Organizações



ESTE GUIA FOI DESENVOLVIDO COM APOIO DO ITAÚ  
VIVER MAIS E DO PORTAL DO ENVELHECIMENTO, COM  
FOMENTO DO EDITAL DE PESQUISA ACADÊMICO 2022:  
ENVELHECER COM FUTURO.

## **Autoras**

Anelise Crippa  
Cíntia Liesenberg

## **Equipe integrante da pesquisa**

Camila Alen Porto Alegre  
Franciele Franco  
Mara Carvalho  
Tatiana Rockenbach

## **Design**

Anelise Crippa

## **Revisão de textos**

Gaia Revisões Textuais

## **Fomento**

Itaú Viver Mais  
Portal do Envelhecimento

**Brasil, 2023**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Crippa, Anelise

Guia para inclusão das pessoas idosas nas organizações / Anelise Crippa, Cíntia Liesenberg. -- 1. ed. -- São Paulo : Portal do Envelhecimento Comunicação, 2023.

ISBN 978-85-69350-62-0

1. Idosos - Aspectos sociais 2. Inclusão social  
3. Mercado de trabalho 4. Velhice - Conduta de vida I. Liesenberg, Cíntia. II. Título.

23-173800

CDD-331.129

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Idosos : Mercado de trabalho : Economia  
331.129

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

# SUMÁRIO

Apresentação .....	1
1. Princípios norteadores para a elaboração de um plano de inclusão etária e relacionamento intergeracional .....	3
2. Etapas para implantação .....	7
3. Ações voltadas para a inclusão etária e intergeracional nas organizações .....	13

# APRESENTAÇÃO



O envelhecimento populacional é uma realidade inconteste que tem gerado transformações no mundo contemporâneo e promovido debates e ações em diversas esferas sociais. Ele implica questões demográficas, econômicas, previdenciárias e assistenciais, políticas, legais, humanitárias e, entre elas também, a dimensão do trabalho.

Diante dos desafios que se apresentam nesse cenário, este guia tem por objetivo apresentar ferramentas para organizações que estejam em busca de criar mecanismos para uma melhor acolhida dessa população, com a implementação de ações voltadas para o tema da inclusão da pessoa idosa e da intergeracionalidade em seu ambiente laboral.

Esse movimento, que começa a se destacar no mercado entre empresas preocupadas com sua reputação e valor institucional, tem demonstrado que a troca de experiências entre gerações é extremamente benéfica. No entanto, é preciso que as ações sejam bem elaboradas, de forma participativa, como parte de um plano estruturado, para que seus resultados sejam efetivos e suas práticas tornem-se parte da cultura organizacional, para o enfrentamento de preconceitos e do etarismo ainda muito presente em nossa sociedade e relações interpessoais.

Nas próximas páginas, abordaremos princípios norteadores para a implementação de um trabalho nessa linha, as etapas para sua consecução e os objetivos que podem ser buscados. Falaremos sobre públicos e atores sociais que podem ser envolvidos, como também, traremos exemplos de ações que podem ser aplicadas para efetivação de um ambiente etário ou geracionalmente mais diverso nas organizações.

Importante dizer que este trabalho é resultado de projeto apoiado pelo Edital Acadêmico de Pesquisa: Envelhecer com Futuro, promovido pelo Itaú Viver Mais e pelo Portal do Envelhecimento, instituições que vêm abrindo caminhos e portas para que o tema da longevidade seja amplamente debatido, demonstrando sua urgência e complexidade, o que exige esforços conjuntos entre academia, iniciativa privada, governos, mídia, enfim, de toda a sociedade.

Una-se também a esse movimento. Promova ações para a diversidade etária e geracional em sua organização, com a inclusão de pessoas idosas em seu quadro.

CAPÍTULO 1

**Princípios  
norteadores para a  
elaboração de um  
plano de inclusão  
etária e  
relacionamento  
intergeracional**

Para o desenvolvimento desse plano, faz-se necessário, inicialmente, pensar nos princípios que devem ancorá-lo, como um conjunto de premissas e valores que vão nortear o desenvolvimento das etapas e ações a serem implantadas.

A seguir apresentamos alguns dos princípios pensados em função do universo específico para o qual se aplica este guia, voltado para a promoção da inclusão da pessoa idosa e diversidade etária em uma organização.





## **1. RESPEITO À PLURALIDADE E DIFERENÇAS ENTRE AS PESSOAS E GRUPOS**

Em um programa de inclusão etária e diversidade intergeracional o primeiro princípio a ser pensado é justamente a consideração de que vivemos em uma comunidade plural marcada por diferenças de variadas ordens, entre elas: culturais, sociais, econômicas, étnicas, religiosas, de gênero e idade. Cultivar um ambiente que valorize a diversidade de forma ampla, contribui para a promoção de um espaço acolhedor, aberto à colaboração e maior riqueza de olhares na solução de questões que afetam o dia a dia da organização.

## **2. ESTÍMULO AO DIÁLOGO E À EXPRESSÃO DE VOZ DOS COLABORADORES**

Canais de diálogo que permitam a expressão e compartilhamento de opiniões e diferentes pontos de vista são a base para que uma cultura de respeito à pluralidade e diferenças se estabeleça, por isso, sua criação e promoção deve ser uma preocupação constante para garantia de engajamento dos grupos de interesse, para expressão efetiva de voz dos públicos envolvidos, como também, para o enfrentamento e redução de conflitos.

### **3. BUSCA PELA AMPLIAÇÃO DA REPRESENTATIVIDADE DE DIFERENTES GRUPOS**

A ampliação da representatividade de diferentes grupos no ambiente organizacional contribui para a consolidação dos discursos organizacionais que afirmam o respeito à pluralidade e diversidade, demonstrando coerência entre diretrizes e ações.

### **4. PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE VOLTADO PARA O APRENDIZADO CONTÍNUO E COMPARTILHAMENTO DE DIFERENTES SABERES**

Um dos pilares de uma vida saudável e ativa situa-se na capacidade humana do aprendizado ao longo da vida. Esse é um princípio fundamental a ser trabalhado para a criação de ambientes inclusivos, diante de um cenário em constantes mudanças, que pede adequações constantes, mas também que demanda o fortalecimento de laços e compartilhamento de experiências, o que permite o estímulo à interação entre pessoas com diferentes conhecimentos e de gerações distintas.

CAPÍTULO 2

# Etapas para implantação

Defendemos nesse guia a ideia de que a inclusão de pessoas idosas no ambiente organizacional e a promoção de uma cultura para a diversidade deva fazer parte de um plano estruturado, que permita maior consistência, desenvolvimento e avaliação das ações implantadas, visando seu aprimoramento constante e maior efetividade diante do desafio que se coloca quando, em um mesmo ambiente, passamos a olhar e promover um discurso de valorização das diferenças como oportunidade, complementariedade e crescimento conjunto.



Para tanto, algumas etapas principais, tornam-se necessárias: são elas a definição dos seus objetivos, a identificação dos públicos ou atores sociais envolvidos, a definição das ações e o planejamento dos instrumentos de acompanhamento e avaliação.

# 1. Definição dos Objetivos do plano de inclusão etária e relacionamento intergeracional

A definição dos objetivos é o primeiro ponto a se pensar, após a decisão de se iniciar um trabalho de abrangência organizacional, como esse voltado para a inclusão de pessoas idosas e para a intergeracionalidade.

Os objetivos vão indicar onde a organização quer chegar com esse trabalho e, por isso, conferem os rumos para as demais fases de sua elaboração e implantação. Sem a sua definição, qualquer iniciativa se apresentará de forma fragmentada, correndo o risco de perder-se entre outras ações da empresa.

Objetivos bem traçados e o estabelecimento de metas, que os traduzem de forma quantificada, permitem ainda o acompanhamento da implantação das ações, bem como sua avaliação, e assim a correção de rumos visando seu alcance e aprimoramento daquilo que foi executado, garantindo mais consistência e efetividade das ações realizadas.

## 2. Identificação dos públicos ou atores sociais envolvidos

Para efeito deste planejamento consideramos público todo o grupo de pessoas que tem potencial de impactar ou ser impactado pelas ações da organização, como atores sociais que tem poder de agência no cenário interno ou externo da empresa. Na elaboração de um plano como o que está sendo proposto, importa que os públicos que tenham relação com a temática sejam identificados e adequadamente envolvidos de acordo com sua relevância para o alcance dos objetivos traçados.

Entre os públicos relacionados com um plano de inclusão etária e intergeracionalidade podemos incluir, por exemplo: desde os candidatos a vagas de emprego, como os colaboradores, entre esses aqueles que ocupam papel de liderança e cargos de supervisão, como também executivos e ocupantes de cargos de alta gestão.

Redes de prestadores de serviços, como consultorias especializadas e agências de comunicação ou publicidade que trabalham com a organização também devem ser envolvidos, e ainda outros públicos que podem contribuir para aprimoramento dos trabalhos e sua divulgação, como outras empresas interessadas na temática, e mesmo a própria comunidade e imprensa, na identificação de necessidades de cenário externo e divulgação das ações, para maior alcance e adesão dos públicos de interesse.

### 3. Definição de Ações

A definição das ações é o ponto de maior destaque de um plano voltado para a inclusão de pessoas idosas e para a intergeracionalidade. Por meio delas é que aquilo que foi almejado ganha materialidade e a coerência entre a atuação da empresa e seus discursos pode ser evidenciada.

São ações bem planejadas e executadas que vão garantir o envolvimento dos grupos almejados e o sucesso do plano desenvolvido. Por isso, devem ser cuidadosamente pensadas de acordo com a cultura da organização, com a fase em que essa se encontra diante da expressão do tema em seu cotidiano, e também, diante do posicionamento e opinião de seu público interno e outros públicos de interesse, em relação às práticas que visam ser implementadas. Os recursos humanos, físicos e técnicos, como também o orçamento disponível, são outros aspectos relevantes na definição das ações, uma vez que deles depende sua viabilização financeira.

No próximo capítulo desse guia apresentamos várias ações relacionadas ao tema, segmentadas por diferentes eixos de abordagem, como sugestões e ideias, para que as organizações possam verificar quais delas são de interesse com seus objetivos e podem ser realizadas de acordo com sua realidade.

## 4. Instrumentos de Controle e Avaliação das ações propostas

A definição de instrumentos de acompanhamento e avaliação das ações propostas refere-se à escolha de toda a gama de meios utilizados para aferir se metas e objetivos estão sendo ou não atingidos, para que possíveis ajustes possam ser efetuados, seja no desenvolvimento de ações do plano atual, seja para sua revisão para momentos futuros.

Para tanto, podem ser estabelecidas diferentes métricas e indicadores, por meio da aplicação de diferentes instrumentos, tais como, pesquisas de opinião dos públicos envolvidos em relação às ações propostas ou realizadas, índices de participação nas atividades, retornos espontâneos do corpo de colaboradores, comparação entre objetivos e metas estabelecidas e resultados alcançados.

Essa etapa é fundamental para consistência do plano, pois permite conferir a efetividade e a eficácia das ações propostas, seja em sua aplicação de forma isolada ou como conjunto, visando que a finalidade maior do plano seja alcançada, ou seja, a inclusão de pessoas idosas e um ambiente em que a intergeracionalidade se verifique como prática.



CAPÍTULO 3

**Ações voltadas  
para a inclusão  
etária e  
intergeracional nas  
organizações**

As ações propostas a seguir são pensadas visando a elaboração e implantação de um plano voltado para a inclusão de pessoas idosas e para a promoção da intergeracionalidade nas organizações. Para tanto, elas são direcionadas tanto para o ambiente interno, mas também, para o posicionamento institucional das empresas quanto ao tema, o que contribui para sua efetivação e ainda para a ampliação da temática no âmbito maior da sociedade.

São apresentadas como opções na construção de um todo integrado, mas devem ser aplicadas dependendo da realidade de cada organização. Dessa forma, podem ser aplicadas também de forma isolada, ainda pontual, a critério das empresas, como parte inicial de um percurso a ser construído para a construção de um ambiente de maior diversidade e pluralidade geracional.

Elas estão segmentadas em quatro eixos, para melhor visualização de suas finalidades e possibilidades de aplicação:

- Ações Diagnósticas
- Ações de Estruturação
- Contratação de pessoas idosas, retenção de talentos e ampliação da diversidade etária entre o corpo de colaboradores
- Ações para a promoção de uma cultura para a intergeracionalidade e diversidade: Nesse eixo foram pensadas ações diversas.

# 1. Ações diagnósticas

São aquelas que permitem identificar o estado da organização diante do campo a ser trabalhado. Nesse eixo propomos:

**Identificação do posicionamento institucional da organização quanto ao tema:** por meio do levantamento do perfil da organização e valores expressos em documentos, políticas, estrutura humana e organizacional, como também dos conteúdos divulgados nos canais de comunicação da empresa para seus públicos diversos.

**Realização de Pesquisa de clima organizacional e de pesquisa de opinião com público interno sobre o tema:** um trabalho voltado para a promoção intergeracional, pede que se conheça previamente o estado do clima organizacional da empresa, uma vez que, a acolhida necessária para as diferenças só ocorrerá efetivamente se houver espaço para o diálogo e clima favorável. Soma-se a isso a necessidade de identificação de como os colaboradores em diferentes níveis se manifestam, tem familiaridade e abertura para o tema, o que permite ações para desconstrução de estereótipos destitutivos e enfrentamento de possíveis preconceitos.

**Realização de pesquisa comparativa junto a outras organizações que têm atuado ou demonstrado interesse na temática:** conhecer práticas, programas e problemas enfrentados por outras organizações na condução de políticas e implantação de planos relacionados à intergeracionalidade e inclusão etária pode contribuir para entender como a empresa está posicionada em relação ao mercado. Também no envolvimento quanto ao tema e para a identificação de oportunidades de aprimoramento no plano e iniciativas a serem implantadas, bem como, permite também a construção de vínculos entre organizações, na consecução de projetos futuros e novas parcerias em torno da temática.

## 2. Ações de estruturação

São aquelas ações basilares, que alicerçam as demais e permitem seu desenvolvimento de maneira mais consistente, sinérgica e aportadas em um direcionamento estratégico. Elas contribuem para uma melhor adequação aos objetivos mais amplos da organização e do que se espera com a efetivação do plano como um todo.

**Estabelecimento de políticas que afirmem o direcionamento à inclusão e diversidade etária de forma explícita em seus enunciados:** a definição de políticas se apresenta como aspecto fundamental, para nortear as escolhas e conformação das ações do plano. Constituem-se como orientações a serem seguidas, portanto, a serem consultadas nos momentos de ideação e dúvidas quanto ao que se busca aplicar, conferindo unidade de posicionamentos e práticas, mesmo diante de uma grande variedade de ações.

**Criação de comitês ou órgãos consultivos específicos e multietários:** a existência de instâncias como um Comitê de Diversidade e Inclusão Etária ou um Conselho para a Intergeracionalidade contribui para a promoção e monitoramento dos trabalhos, visando que as políticas sejam traduzidas em ações cotidianas. Sua atuação envolve desde o assessoramento da organização, por meio de orientações, promoção de debates e propostas de ações, até o desenvolvimento de estudos e avaliações para o alcance dos objetivos almejados.

**Formação de equipes intergeracionais para a elaboração de planos e planejamento de ações na área:** Na implantação de um plano como o que aqui se propõe, para maior adesão dos funcionários, é relevante que promova a formação de equipes multietárias com profissionais de diferentes perfis, que contribuam para seu planejamento e implantação. Essa constituição na diversidade contribui para uma pluralidade maior de enfoques e melhor adequação aos públicos para os quais as ações serão direcionadas.

# 3. Contratação de pessoas idosas, retenção de talentos e ampliação da diversidade etária entre o corpo de colaboradores

Tais ações têm a finalidade de ampliar a proporção de pessoas idosas no quadro funcional da empresa, bem como orientar as equipes de profissionais e prestadores de serviços na condução de suas atividades.

**Orientações quanto à linguagem:** Nos anúncios de vagas e na abordagem dos candidatos nas entrevistas de seleção é importante a orientação quanto a utilização de palavras e termos entre equipe de Recursos Humanos, dos profissionais das áreas específicas em que as vagas são oferecidas, como também, de empresas prestadoras de serviço responsáveis pela divulgação das vagas. A linguagem é um importante indicativo de acolhimento ou, ao contrário, de reprodução de estereótipos e preconceitos e deve ser observada nesse momento como também na elaboração, implantação e estruturação do plano como um todo.

**Formação de um painel de entrevistadores diversificado:** a constituição de equipe de entrevistadores com diferentes perfis e que incluam pessoas idosas torna-se importante para a acolhida dos candidatos e redução de discriminação em relação à idade ou outros grupos sobre os quais incidam estereótipos socialmente arraigados.

**Estabelecimento de políticas e critérios de contratação e orientação de pessoal envolvido nos processos de captação, seleção e entrevista de candidatos:** da mesma forma como foi apresentado sobre a necessidade de criação de políticas que alicercem e norteiem todo o plano de ações para a inclusão de pessoas idosas, é importante a definição de políticas que norteiem os processos voltados à entrada de profissionais, garantindo suas possibilidades de contratação diante dos preconceitos a que podem ser alvo.

**Busca de soluções no mercado de serviços de identificação de perfis de candidatos às necessidades das vagas:** o mercado voltado para a prestação de serviços direcionado para a empregabilidade de pessoas idosas está se ampliando e tem oferecido diferentes soluções, tais como estudos de mercado e desenvolvimento de aplicativos que podem contribuir para um maior acerto entre os perfis de candidatos buscados pelas organizações, em relação às demandas das vagas.



**Ações de suporte no plano de vida, carreira:** Ações desse teor podem contribuir para a retenção de talentos da organização, e podem envolver ações variadas, desde a orientação direta aos colaboradores, por profissionais da equipe de Recursos Humanos ou consultorias especializadas para auxílio ao desenvolvimento de plano de vida, carreira. E podem incluir orientações a todo o corpo de funcionários, não apenas pessoas idosas, o que contribui para a intergeracionalidade, como também, para uma visão maior entre os colaboradores das formas de contribuição possíveis com a empresa, aliadas a seus objetivos de vida.

**Recontratação de profissionais aposentados:** A recontratação de profissionais aposentados é outra possibilidade de ampliação de pessoas idosas no quadro funcional e permite também pensar em formas alternativas de sua contribuição. Como a implantação de jornadas flexíveis de trabalho ou a implantação de cargos consultivos e de mediação, quando tratar-se de profissionais que têm grande conhecimento sobre a história da empresa, entre outras possibilidades que aliem necessidades da organização e interesses dos profissionais.

## 4. Ações para a promoção de uma cultura para a intergeracionalidade e diversidade

Nesse eixo foram pensadas ações diversas. Ele é aquele que permite maior variabilidade diante da realidade de cada organização, de sua cultura, valores e modos de agir. São apresentadas como sugestões, como as demais, mas ainda com mais ênfase, em adequação às políticas estabelecidas, como também do resultado da atuação das instâncias mencionadas anteriormente nesse guia.

**Realização de atividades de formação ou educação para o tema:** nesse enfoque podem ser realizadas palestras, workshops, rodas de conversa, e cine debate, entre outras que contribuam para uma aculturação para a diversidade como também para a abertura de diálogo sobre questões do dia a dia, visando a exposição de experiências bem-sucedidas como também de possíveis fontes de conflitos.

**Cursos de atualização e formação multietários:** A oferta de cursos desse teor contribui para o aprimoramento do corpo funcional e sua formação multietária. Dependendo das metodologias utilizadas para sua aplicação, permitem ainda a interlocução entre pessoas de diferentes idades e podem ser utilizados como oportunidade de troca de saberes entre gerações.

**Estímulo à criação de um grupo de afinidade para a intergeracionalidade ou inclusão etária:** grupos de afinidade são aqueles que se formam pelo interesse em questão comum para seus integrantes. São grupos de vinculação voluntária, promovidos pelas organizações no universo vasto da diversidade, voltados para a troca de informações, conhecimentos e algumas vezes proposição de ações relacionadas ao tema que os une, para o universo maior da organização. São importante fonte de engajamento e multiplicação, por tratar de grupo que tem interesse genuíno na temática, por condição ou experiências de vida cotidiana de seus integrantes.

**Implantação de programas de mentoria sênior:** programas de mentoria são aqueles em que profissionais mais experientes compartilham de suas vivências na organização e conhecimentos mais amplos na orientação dos mais jovens, em termos da história da empresa, orientações de plano de carreira e experiências de vida, contribuindo para o desenvolvimento dos profissionais.

**Implantação de programa de mentoria reversa:** variação de programas de mentoria, quando colaboradores mais jovens assumem o papel de mentores de colaboradores sêniores. Contribuem para fazer frente ao etarismo dirigido também a grupos mais jovens e quando bem orientadas tornam-se ferramentas importantes nas trocas intergeracionais e atualização de conhecimentos que podem contribuir para o dia a dia de ambos.

**Elaboração de materiais de divulgação do plano para público interno, tais como cartilha, folhetos, posts, comunicados, anúncios para quadro de avisos e brindes voltados para o tema da intergeracionalidade, como apoio a programas e ações a serem desenvolvidas:** Esses meios funcionam como aliados na implantação de programas de relacionamento e divulgação de diretrizes nas organizações. No entanto, disponibilizados de forma isolada, tendem a ficar na gaveta ou pouco acessados em suas versões online. Por outro lado, quando pensados como parte de um plano ou programa mais amplo, possibilitam contribuir como estratégia de apoio na promoção de rodas de conversas, formalização de orientações e apoio para consulta, entre outras finalidades.

**APOIO:**

