

A Organização sob a perspectiva humanista: a causa da Terceira Idade

Vanessa Martines Cepellos

Mestre e doutoranda em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP). Atualmente é Professora Auxiliar de Ensino na FAAP. *E-mail:* vmcepellos@faap.br.

Viviane Renata Franco de Oliveira

Mestranda em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP). Atualmente é Professora Auxiliar de Ensino na FAAP. *E-mail:* vroliveira@faap.br.

Resumo: Este artigo discute a concepção de uma perspectiva humanista das Organizações, tendo como pano de fundo a urgência da Terceira Idade como público-alvo de ações sociais empresariais. Por meio de revisão teórica do tema, o objetivo do estudo é demonstrar a relevância da Organização humanizada como um meio mitigador da situação de fragilidade e estereótipo pela qual a população idosa brasileira está sujeita. Foram abordados os temas como Responsabilidade Social Empresarial e política de Diversidade nas Organizações, a fim de colaborar com a discussão a respeito da inclusão social de trabalhadores da Terceira Idade. O estudo também promoveu o levantamento de programas de inclusão do público idoso em Organizações privadas, como o Bob's, Pizza Hut e Grupo Pão de Açúcar.

Palavras-chave: Organização humanizada; Responsabilidade Social; Terceira Idade.

Abstract: This article discusses the concept, from a humanistic perspective of organizations, bearing in mind the urgency of the Third Age as the target audience for corporate social actions. Through theoretical review of the topic, the purpose of the study is to demonstrate the relevance of a humanized organization as a mechanism to alleviate the fragile situation and the stereotype to which the Brazilian elderly population is subjected. Themes such as Corporate Social Responsibility and Politics of Diversity in Organizations were addressed in order to contribute to the discussion about social inclusion of Third Age workers. The study also conducted surveys to identify programs for inclusion of the elderly public in private organizations, such as Bob's, Pizza Hut and Grupo Pão de Açúcar.

Keywords: Humanized organization; Social Responsibility; Senior Citizens.



Introdução

Atualmente um dos temas amplamente discutidos no Brasil é a transformação demográfica pela qual o país está enfrentando. Segundo o Banco Mundial (2011) esta transformação decorre de três fatores: a diminuição da taxa de mortalidade, o aumento da expectativa de vida e a diminuição da taxa de fecundidade.

Caso as projeções do IBGE se concretizem, haverá um crescimento positivo da população até a década de 2040 que será acompanhado, no curto prazo, de uma redução da proporção da população jovem e uma consequente redução da população em idade ativa. Além disso, será possível observar um aumento crescente da proporção dos idosos, o que irá ocasionar um processo de inversão da pirâmide populacional (NONATO *et al.*, 2012).

No entanto, não é somente o número de idosos nos anos 2050 que será maior, mas também a expectativa de vida destes indivíduos. Segundo dados do IBGE (2008), no ano de 1940, a vida média do brasileiro era de 50 anos de idade e, no ano de 2008, aumentou para 73 anos. Em 2050, a projeção aponta para um patamar de 81 anos.

Desta maneira, é possível identificar a tendência ao envelhecimento da população, fato que passará a exigir, cada vez mais, uma atenção especial para este grupo.

Neste sentido, França e Soares (1997, p.151) destacaram a importância da participação de segmentos atuantes da sociedade na promoção do bem-estar destes indivíduos afirmando que, a cada dia, cresce o número de instituições, empresas e universidades dedicadas a trabalhos com os idosos.

Em relação ao envolvimento das empresas com os indivíduos, Bolman e Deal (2008, p. 122) apontam para uma problemática neste sentido, pois o que se tem são tendências globais que influenciam as Organizações pressionando-as em duas direções. Por um lado, a concorrência global e as rápidas transformações que favorecem o desenvolvimento de um ambiente turbulento, embora dificultam a capacidade de adaptação. Por outro lado, algumas forças globais têm influenciado o tratamento do capital humano.

Partindo da ótica de que algumas forças têm colaborado para o tratamento do capital humano pelas Organizações, este artigo tem como objetivo demonstrar a relevância das empresas em atuar, por meio da Responsabilidade Social Empresarial e suas políticas de Diversidade, no segmento da população idosa.

Como afirmam Vergara e Branco (2001, p. 21), as empresas podem ser entendidas como construções sociais, sujeitos e objetos da realidade da qual fazem parte. Por esta razão, as empresas participam tanto do agravamento quanto da superação de diversos problemas, seja pelo poder econômico ou pelo conjunto de competências e técnicas. Portanto, atualmente, muitas vezes estas Organizações se portam como uma das instituições mais influentes nos rumos da sociedade.



Do ponto de vista metodológico, primeiramente o estudo realizou uma revisão teórica acerca dos principais temas abordados, partindo basicamente da visão teórica humanista de interpretação das Organizações. Posteriormente, foi realizado o levantamento de dados secundários de três empresas privadas promotoras de programas de inclusão do público idoso, Bob's, Pizza Hut e Grupo Pão de Açúcar.

Em termos mais gerais, o artigo está estruturado em três partes: na primeira parte, aborda-se a perspectiva humanista das Organizações, incluindo temas como Responsabilidade Social Empresarial e Diversidade; na segunda parte é apresentado o conceito de idoso, demonstrando o papel do idoso inserido nas Organizações. Na última parte, apresentam-se as empresas que já se atentaram às necessidades desta população e com isso, agregaram valor aos seus negócios.

1. As Organizações e a perspectiva humanista

É indiscutível o fato de que vivemos em um mundo organizacional. Bolman e Deal (2008) nos alertam sobre esta questão, além de registrar que a realidade administrativa se mostra cada vez mais complexa.

Além de complexas, as Organizações podem ser frustrantes, enganadoras, ambíguas, como também, surpreendentes. Para melhor entendermos este universo empresarial, os autores sugerem uma ressignificação das Organizações, compreendendo-as em quatro distintos quadros: estrutural, recursos humanos, político e simbólico. Assim, a reformulação exige uma capacidade de pensar a respeito das situações por meio de diferentes lentes.

Segue-se aqui o recorte específico da perspectiva humanista das Organizações, ao concordar com a linha de pensamento de Bolman e Deal (2008, p. 122) de que "o nosso ativo mais importante são as pessoas". Assim, é necessário que se faça alguns apontamentos sobre esta abordagem.

Em relação aos estudos relacionados a esta perspectiva, apresentam-se trabalhos como de Follett (1918) e Mayo (1933 e 1945), os quais questionaram o pressuposto de um século em que os trabalhadores não tinham outros direitos além do salário. Estes autores detinham como argumento que as habilidades das pessoas, suas atitudes, a energia e o comprometimento eram recursos que também influenciavam nos resultados das empresas.

Ainda hoje, muitos trabalhos são desenvolvidos nesta direção por meio do conceito de empresa humanizada.

Vergara e Branco (2001) entendem a empresa humanizada como aquela que se volta aos seus funcionários e/ou para o ambiente, em que são considerados outros valores, que não exclusivamente a maximização do retorno para acionistas.

Para os autores, estas empresas realizam ações internamente, a fim de promover a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, assim como a construção



de relações democráticas e justas. Estas ações pretendem mitigar as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, assim como colaboram para o desenvolvimento de pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. As ações que se voltam ao ambiente pretendem eliminar os desequilíbrios ecológicos e a superação de injustiças sociais. Os autores alertam que esta atividade é comumente chamada de cidadania corporativa.

Retomando as ideias de Bolman e Deal (2008), partimos dos pressupostos da perspectiva humanista para a realização deste estudo. Os pressupostos são: a) As Organizações existem para servir às necessidades humanas e não o contrário; b) As pessoas e as Organizações precisam um do outro; c) Quando não há um bom ajuste entre o indivíduo e o sistema, um ou ambos sofrem; d) Quando há um bom ajuste, ambos são beneficiados.

Desta maneira, o primeiro passo é desenvolver uma filosofia que explicita crenças básicas das Organizações sobre gestão de pessoas, traduzida em sistemas de gestão e práticas específicas. Os autores, no entanto, alegam que a maioria das Organizações nunca desenvolveu uma filosofia deste gênero. O valor do conhecimento especializado e das habilidades pessoais estão aumentando, embora ainda existam muitas empresas relutantes em investir no desenvolvimento de capital humano.

Bolman e Deal (2008) fizeram referências às atividades que têm como ótica a perspectiva estudada: promover a Diversidade, reter as pessoas certas, manter os funcionários, promover uma boa recompensa, proteger os empregos, investir e capacitar funcionários, fornecer informações e apoio, incentivar a autonomia e a participação, redesenhar o trabalho, entre outras.

Estas ações humanizadas podem ser implementadas sob a manifestação da Responsabilidade Social Empresarial, que vem reforçar a ideia de que o lucro não é somente o único objetivo das empresas (VERGARA; BRANCO, 2001).

Para os autores, a humanização empresarial ganha adeptos de instituições como a *Business for Social Responsibility*, a *Social Venture Network*, a *World Business Academy* e o Instituto *Ethos*, no Brasil. Segundo Ray (1997) *apud* Vergara e Branco (2001) esse movimento é um dos indícios de uma mudança no mundo organizacional. Esta mudança poderia ser entendida como a emergência de um novo paradigma nos negócios. Assim, julga-se necessária a compreensão do conceito de Responsabilidade Social Empresarial e como ele está difundido no Brasil.

Responsabilidade Social Empresarial

A Responsabilidade Social Empresarial é um meio pelo qual as empresas privadas desenvolvem ações sociais a determinados públicos-alvo. Sua relevância está atrelada ao fato de que o tema da Responsabilidade Social nos negócios vem ganhando destaque e é cada vez mais discutido no Brasil.



As manifestações em prol da Responsabilidade Social Empresarial surgiram nos anos de 1950 nos Estados Unidos, momento em que houve mais “conversas” do que “ação” referente ao tema. Aquele foi um período de mudança de atitudes, em que executivos iniciaram o discurso da Responsabilidade Social Corporativa. Estas ações, no entanto, se aceleraram em 1970, por meio de atividades ligadas à transparência na publicidade, garantias, controle da poluição, caridades, assuntos da comunidade, recrutamento, desenvolvimento das minorias, entre outras (CARROLL, 2008, p. 26). Nesse contexto, Carroll afirma que

A Responsabilidade Social das empresas abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das Organizações em um determinado ponto no tempo¹ (CARROLL, 2008, p. 33, tradução nossa).

No Brasil, o cenário a respeito da Responsabilidade Social se alterou bastante desde a década de 1970, principalmente no final da década de 1990, por conta das produções acadêmicas, lançamento de premiações e em razão das fundações de Organizações associativas que promovem tal conceito (ASHLEY, 2005, p. 64).

Além disto, o início dos anos de 1990 foi marcado por uma sequência de acontecimentos como abertura da economia, privatização das empresas estatais, fortalecimento da sociedade civil, maior envolvimento das ONGs, a busca pela melhoria na qualidade dos processos de gestão empresarial, mudanças no mercado de trabalho, que incentivaram uma crescente participação das empresas privadas em ações sociais (IPEA, 2006, p. 19).

Outro ponto importante foi o das considerações em relação às dificuldades do Estado em responder às crescentes demandas por benefícios sociais. Teses defendiam que as Organizações não governamentais e empresas privadas ganharam força como novos agentes sociais capazes de fornecer à sociedade o que o Estado demonstrava não ter condições de fazer de maneira eficiente (IPEA, 2006, p. 20).

Deste modo, o papel das empresas foi se destacando como um forte aliado às questões sociais. É nesse contexto que surgem os termos cidadania empresarial, ética nos negócios e responsabilidade social incorporados pelo mundo corporativo, assim como pelo Terceiro Setor (TENÓRIO, 1998, p. 27).

Em relação à atuação do setor privado em ações sociais, os meios são diversos: pode-se aplicar parte do capital na execução de atividades beneficentes, o que inclui doações para sustento de entidades, para as áreas de educação, saúde, formação profissional, entre outras.

Contudo, nem sempre as empresas atuam de maneira eficiente quando se propõem a atuar na perspectiva social, visto que seus interesses estão além de

1 A citação original do autor é “The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.”

colaborar para o bem da sociedade. Espera-se que, além das obrigações previstas em lei, a empresa também dissemine valores e condutas, do ponto de vista ético, social e ambiental, implicando em um estreitamento entre a empresa e a comunidade.

Uma das possibilidades das Organizações é promover, por meio da Responsabilidade Social Empresarial, a Diversidade e a inclusão social, a fim de garantir a multiplicidade e o respeito à individualidade.

Diversidade nas Organizações

Entre as diversas ações de Responsabilidade Social que as empresas podem desenvolver por meio da perspectiva humanista, uma das possibilidades é a prática da Diversidade nas Organizações.

Para Bolman e Deal (2008, p. 156), Diversidade significa um ambiente de trabalho em que se trata bem todos os funcionários, executivos, tanto mulheres como homens, tanto homossexuais como heterossexuais, entre outros grupos distintos. Frequentemente, as companhias apoiam a Diversidade, pois concordam ser correto fazê-lo. Todavia, outras fazem isso de forma negativa, utilizando-se de falsa publicidade, de uma pressão ou ação do governo.

Pode-se dizer que a questão da Diversidade está intimamente ligada à discriminação. De acordo com Bento (2000, p. 18), as práticas discriminatórias têm um lócus privilegiado no interior das empresas, principalmente em razão das relações hierárquicas que impregnam as avaliações a que são submetidos os seus empregados.

As decisões influenciam a inserção social dos diferentes segmentos e a possibilidade ou não de mudanças neste quadro discriminatório. As Organizações, com frequência, são constituídas de ambientes de trabalho competitivos, burocráticos, com estruturas políticas e processos de tomada de decisão que nem sempre são nítidos e públicos pois, muitas vezes, possuem como base valores individuais. Logo, "a combinação desses fatores sustenta e reproduz práticas discriminatórias" (BENTO, 2000, p. 18).

Porém, a visão moderna da administração ainda resiste em reconhecer e em afrontar a questão da discriminação que vem a atingir alguns empregados. O estudo e a intervenção na relação que se estabelece entre trabalhadores e empregadores tornam-se fundamentais em sociedades nas quais a dominação e a exploração não se resumem às características de classe, mas também de raça, gênero e outras categorias.

Desta forma, uma saída para a problemática da discriminação dentro das Organizações é aderir às políticas de Diversidade.

Para o Instituto Ethos (2000), a Diversidade consiste em meta a ser alcançada de forma coletiva por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada.



As empresas participam deste processo e devem assumir atividades específicas de valorização da Diversidade, ligadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades, ao estabelecer ações voltadas às questões de gênero, raça, condição socioeconômica, etária, nacionalidade, entre outras.

Busca-se, por meio da prática da Diversidade, promover igualdade de oportunidades a todos para que possam desenvolver seus potenciais. No que concerne às pessoas com deficiência, deve-se garantir direito de acesso a bens da sociedade, em relação à inclusão no mercado de trabalho, deve-se assegurar condições de interação com os demais funcionários, assim como clientes e parceiros (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Assim como a lista de atividades é extensa, a lista de beneficiários inclui grupos distintos, apresentando como alvos prioritários da ação social do setor privado: crianças, jovens, comunidade em geral e adultos. Aponta-se, neste trabalho, que um dos públicos-alvo que merece atenção atualmente é o idoso, em virtude de fatores como o aumento da expectativa de vida e do número de idosos em todo o país.

2. O idoso

O idoso é analisado sob diversas perspectivas a fim de destinar-lhe uma conceituação, seja acerca de sua idade, utilizando-se da questão cronológica, seja da própria motivação pessoal. No entanto, é importante ter o conhecimento de que, no Brasil, é considerado idoso o indivíduo que possui 60 anos ou mais, segundo a definição legal da Política Nacional do Idoso (Lei 8.842, de 4 de janeiro de 1994) e pelo Estatuto do Idoso.

É relevante, para este estudo, conhecer os dados demográficos referentes à população idosa brasileira. No ano de 1950, os idosos com 60 anos ou mais eram 2,6 milhões no Brasil e representavam 4,9% da população total. No ano de 2010, eles somavam 19,6 milhões e representavam 10,2% da população brasileira. As projeções para o ano de 2050, apontam que os idosos serão 64 milhões, representando 29,7% da população total (BANCO MUNDIAL, 2011).

Desta maneira, tem-se que a sociedade apresenta um acelerado processo de envelhecimento. É imprescindível, portanto, compreender este fenômeno, bem como, entender o idoso brasileiro.

Segundo Camarano e Pasinato (2004, p. 4) as diferentes definições de idoso partem do pressuposto de que o envelhecimento seria resultado do declínio das capacidades físicas do indivíduo, além de fragilidades comportamentais e psicológicas. A idade cronológica não seria a responsável pelo bem-estar, devendo este estado originar-se da capacidade e motivação encontradas por esses idosos na busca de conquistas e objetivos.



Há o reforço, ainda, de que o idoso se concebe como idoso a partir da rejeição da sociedade. Nesse sentido, é possível afirmar que a sociedade estabelece um estereótipo negativo da velhice e o indivíduo idoso passa a incorporar essa matriz em suas atitudes e comportamentos, estabelecendo com a sociedade uma relação de passividade e de não participação.

Sabendo-se que os idosos são estereotipados, para que eles não se sintam marginalizados, deve-se cogitar uma trajetória de envelhecimento bem-sucedida que, de acordo com Guerreiro e Rodrigues (1999, p. 53), faz com que se pense sobre o ideal de manutenção da autonomia, permitindo que o indivíduo siga o curso de sua vida, mantenha a concepção de sua identidade e capacidade de interação e colabore para o oferecimento de um maior sentido à sua sobrevivência.

Para que isto seja possível, algumas iniciativas vêm sendo realizadas por parte de diferentes atores como o setor estatal, a própria comunidade e várias empresas privadas, na proposta de mudar o cenário e proporcionar uma melhor qualidade de vida aos idosos.

O idoso na Organização

Visto que as ações sociais em prol da Terceira Idade se mostram o foco principal desta pesquisa, é importante ressaltar que a composição etária do quadro de funcionários pode ser considerada uma oportunidade para a Organização encontrar diferentes soluções na ocupação de funções específicas.

A reincorporação de idosos que normalmente não possuem acesso a oportunidades de trabalho possui forte repercussão social e possibilita ainda usufruir das experiências de trabalho e de vida destas pessoas, bem como de seus vastos conhecimentos (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Foi realizada uma pesquisa pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), no ano de 2006, que envolveu 871 mil empresas formais lucrativas com um ou mais empregados e um dos pontos identificados está relacionado à participação das empresas em ações sociais.

O Gráfico 1 refere-se ao público-alvo das ações realizadas pelas empresas.

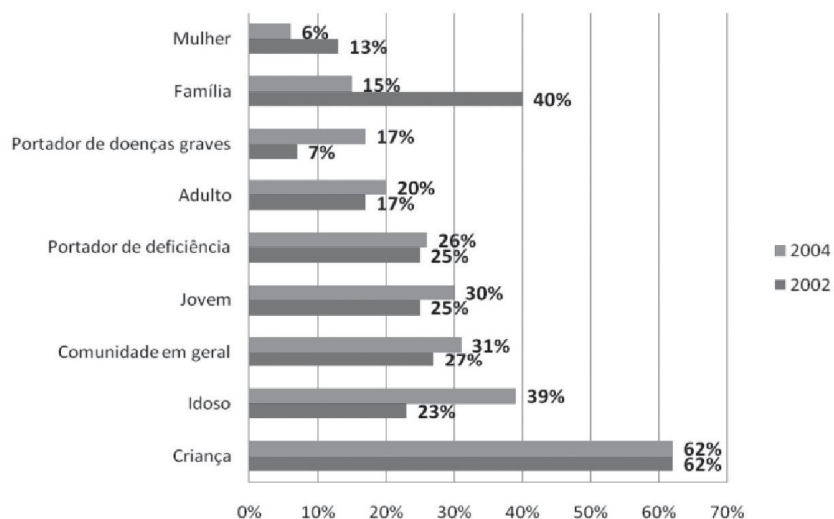
Concernente ao público-alvo das ações realizadas pelas empresas, a maioria delas elege a criança como grupo-alvo prioritário. Assim, o resultado revelou que 62% das empresas promovem ações voltadas para este público. Tal resultado indica o entendimento entre os empresários de que esse grupo é o mais vulnerável, exigindo, portanto, maior atenção.

Como pode ser observado no Gráfico 1, em relação às ações das empresas para a população idosa, no ano de 2000, 23% das empresas atuavam em benefício desta população; já em 2004, o percentual apresentado foi 39% (IPEA, 2006, p. 22).



A partir da análise do Gráfico 1, pode-se afirmar que embora as atenções não priorizem o público idoso, há um aumento de ações para este segmento populacional. Isso revela não só o crescimento, mas uma maior preocupação despendida pelas empresas para esta parcela da população.

Gráfico 1 – Brasil - Para quem as empresas voltaram a atenção em 2000 e 2004?



Fonte: Adaptado de IPEA (2006).

Algumas empresas já identificaram que a Terceira Idade pode ser um dos públicos-alvo de ações de Responsabilidade Social no intuito de promover a Diversidade e agregar valor ao negócio. A seguir, serão apresentados os programas direcionados para a Terceira Idade, promovidos pelo Bob's, Pizza Hut e Grupo Pão de Açúcar.

Programa Bob's Melhor Idade

O Programa de Responsabilidade Social (BOB'S, 2011) desenvolvido pelo Bob's iniciou em 2003 com a missão de "reintegrar os indivíduos da Terceira Idade no mercado de trabalho". O Programa, denominado Bob's Melhor Idade, tem como objetivo oferecer oportunidade de emprego ao pessoal da Terceira Idade, já que este público enfrenta dificuldades no que concerne à inserção no mercado de trabalho.

No Programa, participam 105 pessoas com idade entre 45 e 72 anos. Os selecionados devem apresentar assiduidade e comprometimento. A carga horária diária é de seis horas e estes funcionários possuem os mesmos benefícios que os demais empregados. O Plano de Saúde é um dos atrativos para o pessoal da faixa etária atingida.

O Programa proporcionou redução de problemas psicológicos como depressão e solidão, além de promover melhoria na saúde e qualidade de vida. Entre os resultados do Programa, percebeu-se também o crescimento profissional dos participantes dentro da empresa.



O objetivo do Programa é agregar valor ao atendimento e fazer dele um serviço de qualidade prestado aos clientes. Estes funcionários possuem como atribuições orientar clientes nas filas para os caixas, dividir filas entre os caixas em operação, atentar-se aos clientes que demoram a ser atendidos no balcão, entre outras atividades.

Programa Atividade - Pizza Hut

A Pizza Hut São Paulo (PIZZA HUT, 2011) desenvolve seu Programa de Responsabilidade Social para menores de idade e pessoas com mais de 60 anos proporcionando desenvolvimento técnico e profissional. Assim, a empresa permite o convívio e o aprendizado social, como também a formação técnica para atuar dentro dos restaurantes. Este Programa se porta como um dos grandes diferenciais da Pizza Hut, pelo treinamento e pela crença em seus funcionários.

O Programa desenvolvido para pessoas acima de 60 anos é denominado Programa Atividade. As pessoas selecionadas são normalmente aquelas que já encerraram suas atividades profissionais, mas que ainda possuem interesse em continuar ou se reintegrar ao mercado de trabalho. Os idosos contratados recebem, além da remuneração, seguro de vida, convênio médico e odontológico e ainda, a cesta básica.

O Programa Atividade permite que outras empresas também colaborem com o processo de inclusão social, desenvolvimento profissional e aplicação em comunidades carentes.



Programa Terceira Idade - Grupo Pão de Açúcar

O Grupo Pão de Açúcar (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2011) acredita que a Diversidade das pessoas é um importante fator para a criação de valores que tem como base a ética e igualdade de oportunidades. A contribuição para o desenvolvimento e a inovação do Grupo surge da variedade de pessoas de diversas raças, religiões, etnias, gêneros, faixas etárias e experiências de vida.

O Programa Terceira Idade oferece oportunidade de trabalho para profissionais a partir de 55 anos de idade e valoriza a contribuição deste público na abrangência dos negócios da Organização. As contratações iniciaram em outubro de 1997, ano em que a experiência realizada durante quatro meses trouxe resultados bastante satisfatórios; os idosos mostraram-se atenciosos e amáveis com os clientes, além de assíduos e responsáveis.

Atualmente a empresa emprega aproximadamente 800 funcionários idosos, os quais recebem os mesmos benefícios que os demais do grupo: assistência médica integral, cooperativa de crédito, bolsa de estudos, seguro de vida em grupo, bônus de final de ano, e vale-alimentação, entre outros.

Considerações Finais

Este estudo foi motivado pela premência em refletir sobre iniciativas empresariais na causa da Terceira Idade. A relevância está associada à realidade da sociedade brasileira no que se refere ao ambiente demográfico, principalmente pela ocorrência do considerável aumento da expectativa de vida e do número de idosos no país. Aliado a este fator o estudo aponta a importância das Organizações e de suas ações de Responsabilidade Social para o desenvolvimento da prática da Diversidade como oportunidade de inclusão social.

Em relação à população idosa no Brasil, a ideia da exclusão é inevitável. As pessoas idosas são marginalizadas e, ao se excluírem de atividades sociais, em que alegam a idade como pretexto, estes idosos se portam como vítimas e se sentem inúteis perante a sociedade. A exclusão é gerada pelos próprios idosos, eles são os responsáveis diretos.

No entanto, identificou-se que as Organizações são capazes de desenvolver um importante papel quando oferecem oportunidades de trabalho aos idosos, agregando valor ao negócio, ao mesmo tempo em que promovem uma melhor qualidade de vida a estas pessoas ao permitirem um envelhecimento bem-sucedido. Conforme constatado pela pesquisa, empresas como Grupo Pão de Açúcar, Bob's e Pizza Hut proporcionam oportunidades de trabalho aos profissionais da Terceira Idade e se mostraram satisfeitas com os resultados obtidos por meio da iniciativa.

É necessário pensar no idoso enquanto indivíduo ativo capaz de se incluir na sociedade em que vivemos. Neste sentido, surge o despertar para novos temas com relação à possibilidade de ampliar o conhecimento na questão das iniciativas privadas para a Terceira Idade, bem como expandir os estudos sobre a questão da Diversidade no Brasil.



REFERÊNCIAS

- ASHLEY, A. P. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BANCO MUNDIAL. Envelhecendo em um Brasil mais velho. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1302102548192/>>. Acesso em: 20 maio 2011.
- BENTO, M. A. S.. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades**. São Paulo: Casa dos Psicólogos. 2000.
- BOB'S comemora seis anos do Programa Melhor Idade. Disponível em: <http://www.totallmarketing.com/descricoes_noticia.php?go=4&index=10701&PHPSESSID=0c69946a930b77>. Acesso em: 18 maio 2011.
- BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E.. **Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership**. 4th Ed. 2008.
- CAMARANO, A. A. PASINATO, M. T.. **Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?** IPEA. Rio de Janeiro. 2004.



CARROLL, A. B.. **A history of Corporate Social Responsibility**: concepts and practices. The Oxford Handbook os Corporate Social Responsibility. 2008.

FOLLETT, M. P. The new state: group organization and the solution of popular government. London: Longmans, 1918.

FRANÇA, L. H.; SOARES, N. E.. **A importância das relações intergeracionais na quebra de preconceitos sobre a terceira idade**. In: Terceira Idade: desafios para o terceiro milênio. Rio de Janeiro: UnATI/UERJ. 1997. p. 143-169,1997.

GRUPO PÃO DE AÇUCAR. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/responsabilidade-socioambiental/social/subhome.htm>>. Acesso em: 18 maio 2011.

GUERREIRO, T.; RODRIGUES, R.. Envelhecimento bem sucedido: utopia, realidade ou possibilidade? Uma abordagem transdisciplinar da questão cognitiva. In: Veras, R. P. Terceira Idade: alternativas para uma sociedade em transição. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: UnATI/UERJ, 1999.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **A Projeção da População do Brasil por sexo e idade 1980-2050**. 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/projecao.pdf>. Acesso em: 19 maio 2011.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo, 2000.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **A Iniciativa Privada e o Espírito Público**: A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília, julho de 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/acaosocial/IMG/pdf/doc-28.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2011.

MAYO, E.. **The human problems of an industrial civilization**. New York: MacMillan. 1933.

———. **The social problems of an industrial civilization**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.

NONATO, F. J. A. P.; PEREIRA, R. H. M.; NASCIMENTO, P. A. M.; ARAÚJO, T. C.. **O perfil da força de trabalho brasileira**: trajetórias e perspectivas. Nota técnica do IPEA. v. 51, p. 30-41, Mai. 2012.

PIZZA HUT. Disponível em: <<http://www.pizzahutsp.com.br/sobre-pizza-hut/responsabilidade-social/>>. Acesso em: 17 maio 2011.

RAY, M.. **Qual é o novo paradigma nos negócios?** In: RAY, M.; RINZLER, A. (Orgs.). O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo: Cultrix, 1997.

TENÓRIO, F. G.. **Responsabilidade Social Empresarial**. FGV Editora, 1998. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Ba2MgcYAdSoC&printsec=frontcover&source=bs_summary_r&cad=0>. Acesso em: 17 maio 2011.

VERGARA, S. C.; BRANCO, D. P. **Empresa humanizada**: a organização necessária e possível. Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. 2001.

ARTIGO RECEBIDO EM 02/04/2013

ARTIGO APROVADO EM 15/05/2013
