

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Marai de Freitas Maio Vendramine

**CARREIRA PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE PARA PESSOAS COM MAIS
DE 50 ANOS DE IDADE NO SÉCULO XXI: TRAJETÓRIA DE VIDA DE
PROFISSIONAIS**

Piracicaba

2018

Maraí de Freitas Maio Vendramine

**CARREIRA PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE PARA PESSOAS COM MAIS
DE 50 ANOS DE IDADE NO SÉCULO XXI: TRAJETÓRIA DE VIDA DE
PROFISSIONAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como parte dos requisitos para a obtenção do título de doutora em Administração.

**Área de concentração:
Gestão de Organizações**

**Linha:
Gestão de Pessoas e Estudos
Organizacionais**

**Orientadora:
Professora Dra. Yeda Cirera Oswaldo**

Piracicaba

2018

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Maraf de Freitas Maio Vendramine. Carreira profissional e empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos de idade no século XXI: trajetória de vida de profissionais. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como parte dos requisitos para a obtenção do título de doutora em Administração.

Tese apresentada em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

O crescimento evoca um misterioso tornar-se outro, cujo acabamento, talvez, se manifeste um dia por uma brusca metamorfose.

André Gorz – O Envelhecimento

AGRADECIMENTOS

Ao meu avô, que, com sua sabedoria pura e de poucas letras, me ensinou os valores de ética, de cumprimento da palavra e de família.

Aos meus pais e irmãos, pelos laços de amor celestial.

À Cecília e ao Devandi, infinito amor, que sempre respeitaram minhas decisões e meus planejamentos.

À Gilda, que sempre amparou meus esforços e soube me colocar de volta no caminho quando as dúvidas me sobrepujam.

À professora Dra. Yeda Cirera Oswaldo, que, com dedicação e atenção dirigida à Gestão Organizacional, me fez pensar em redirecionamentos para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, que contribuíram para o amadurecimento deste trabalho sobre carreira e empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos de idade, e de quem recebi aprendizados acerca da vida acadêmica.

À coordenação do PPGA de 2015, que acreditou na minha nova carreira acadêmica, após ter trilhado 30 anos de trabalho em empresas de grande porte e de variadas nacionalidades.

Às professoras doutoras Gleidy Lucy Oliveira da Silva Maia e Andréa Aparecida da Luz, por me apresentarem o *software* Maxqda e por terem acompanhado com carinho e atenção a minha trajetória de aprendizados nesse *software* durante a análise dos dados e dos resultados da pesquisa desta tese.

Aos professores doutores Marcos Aurélio de Araújo Ferreira e Almir Martins Vieira, pelas contribuições para o avanço desta pesquisa.

Ao André Abrantes, à Flávia Bosqueiro e ao Rogério Camargo, pelas revisões técnicas dos conteúdos e dos dados estruturados, pessoas que tenho um carinho especial.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) pelo benefício concedido. Código de Financiamento 001. MP nº 2.200-2 de 24/08/2001, que institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras - ICP-Brasil. <http://www.in.gov.br/autenticidade.html> pelo código 05152018090500022.

A HISTÓRIA DA MINHA VIDA

Acredito que as palavras que transmitem valores de respeito e ética, desafios e comprometimento representam a minha identidade pessoal e profissional. Nasci em Uberlândia, Minas Gerais. Na adolescência, residi em Cuiabá, Mato Grosso, e aos 18 anos cursei faculdade em São Paulo. O curso já estava escolhido desde os meus 13 anos, impulsionados pela curiosidade de entender melhor os livros de Hermann Hesse. Deixar a família, meus pais e irmãos em Cuiabá, morar em São Paulo com outra família, e depois sozinha, foi o primeiro grande desafio da minha vida naquela fase. A minha percepção era a de que, em São Paulo, os meus aprendizados seriam amplos, ao mesmo tempo, existia o temor gerado quando os meus olhos se perdiam na direção dos arranha-céus dessa cidade.

As matérias do curso de psicologia e os estágios em empresas trouxeram-me a certeza de trilhar minha carreira na área organizacional. Trabalhar na área de RH, nos subsistemas de recrutamento, seleção, treinamento e gestão de pessoas, exigiu aprendizados ao trazer a psicologia para dentro das funcionalidades dos negócios, da produção e dos lucros empresariais. Os projetos referentes às estratégias, aos processos, às relações e os alinhamentos de comunicação entre as pessoas foram pontos que sempre valorizei, apesar de, conforme a cultura, não serem tão fáceis de transpor. Uma das minhas satisfações atuais é o funcionamento de alguns projetos que implantei nas empresas que trabalhei há pelos menos 4 anos.

Após a formatura na graduação, minha vida pessoal transformou-se. Casei com uma pessoa cujas qualidades são a sinceridade e a simplicidade. Tivemos uma filha que, hoje, como o pai, exerce a profissão de engenheira. Assim como seus pais e familiares, ela aprendeu a respeitar o próximo, é carinhosa e dedicada na sua vida profissional.

Durante 30 anos, as mudanças de papéis, tanto na minha vida pessoal como na profissional, despertaram a necessidade de um novo desafio, que foi planejado após cursar a pós-graduação e o mestrado em Administração: o de cursar o doutorado. Isso me possibilitava continuar lecionando em universidades, atividade que exerço há 15 anos. Durante toda a minha vida profissional, acompanhei a evolução das carreiras e a empregabilidade de pessoas em diferentes idades, cargos e realidades. Esse acompanhamento, na prática, permitiu-me analisar o que versam as teorias dos temas sobre carreira e empregabilidade das pessoas, especificamente com mais de 50 anos de idade.

RESUMO

A partir do momento em que as empresas se tornaram sem fronteiras, os profissionais tiveram um leque maior de opções de trabalho, gerando, entre empresas e funcionários, uma relação segmentada. Nos países desenvolvidos e no Brasil, o rápido crescimento de idosos e o encolhimento da população jovem farão com que as pessoas trabalhem até os 70 anos de idade. No Brasil, a expectativa atual de vida é de até 73 anos e, em 2100, poderá ser de até 86 anos de idade. Nesse cenário, as empresas possuem desafios: lidar com a competitividade e com os profissionais com mais de 50 anos de idade. Nos estudos acerca desses profissionais, há estreitamento na carreira e no emprego à medida do envelhecimento, mesmo o indivíduo não se percebendo limitado para desempenhar suas funções na empresa. Somado a isso, há o discurso das ciências, que é o de legitimar o declínio biológico. Nesse contexto de impactos, é importante compreender a continuidade das pessoas com mais de 50 anos na carreira profissional e no emprego. Com isso, surge a indagação desta pesquisa: o que será a carreira profissional e a empregabilidade para os profissionais com mais de 50 anos no estado de São Paulo no século XXI? Como objetivo geral, procurou-se descrever e analisar os significados da carreira profissional e da empregabilidade atribuídos por profissionais com mais de 50 anos de idade no estado de São Paulo no século XXI. Para essa compreensão, utilizou-se a pesquisa qualitativa, com entrevistas não estruturadas, e a técnica de história oral de vida, realizada com 12 profissionais em posições de liderança que trabalham em empresas privadas no estado de São Paulo. O procedimento da análise textual discursiva foi utilizado para investigar a narrativa dos sujeitos na questão central da carreira profissional e da empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade. Para a organização dos dados, foi utilizado o *software* Maxqda, originando 1.342 discursos, distribuídos em 71 títulos de códigos categorizados. No conjunto dos descritores, foram abordados cinco grandes temas: ciclos da vida, carreira profissional, carreira contemporânea, empregabilidade e trabalhador mais velho. A partir da análise desses temas, este trabalho identificou, por meio do perfil dos profissionais entrevistados, que a carreira e a manutenção do emprego dependem de investimentos, crescimento pessoal, fazer o que se gosta, ter desafios e adquirir novas competências e experiências. Esses profissionais são comprometidos com a empresa, produtivos, utilizam recursos e tecnologias no trabalho, valorizam a família e o relacionamento entre gerações, orientam as pessoas e respeitam o próprio posicionamento e os sentimentos dos outros. Trabalho remete a *status* social e financeiro – aspectos que podem ser alcançados pela superação de desafios. Nesse contexto, existe a autopercepção de que esses

profissionais são empregáveis, mesmo cientes da discriminação e do ageísmo no mercado de trabalho. Nos últimos 10 anos, tem havido escassas publicações brasileiras na análise conjunta da carreira profissional, empregabilidade e trabalhador mais velho, o que justifica a contribuição científica desta tese, com desdobramentos para o campo de estudos da gestão de pessoas.

Palavras-chave: Carreiras profissional e contemporânea. Carreira e empregabilidade após os 50 anos de idade. Profissionais líderes. Análise Textual Discursiva. Empresas privadas.

ABSTRACT

Since the internationalization of companies, professionals have had a wider range of work options, which has created a fragmented relationship between companies and employees. In developed countries, and in Brazil, the rapid increase of older people and the decrease of younger people will make people work until the age of 70. In Brazil, the current life expectancy is 73 years, and, in 2100, it might increase up to 86 years. In this setting, companies face the challenge of dealing with competitiveness and with professionals above the age of 50. Studies on these professionals show career and employment options become more limited the older the individual, even if they do not perceive themselves as unable to perform their work duties. Apart from this, science legitimizes biological decline. Due to such impact, it is important to understand the maintenance of people above the age of 50 in their professional career and their jobs. This puts forth the research question of this work: what do professional career and employability mean to professionals above the age of 50 in the state of São Paulo in the 21st century? As a general objective, this work tries to describe and analyze the meanings of professional career and employability mentioned by professionals above the age of 50 in the state of São Paulo in the 21st century. In order to understand this question, qualitative research, with non-structured interviews and oral history of life technique, was applied to 12 professionals in leadership positions in private companies in the state of São Paulo. Discursive textual analysis procedure was used to investigate the central question of professional career and employability of people above the age of 50 in the narratives of individuals. To organize the data, Maxqda software was used, generating 1342 discourses, distributed under 71 titles of categorized codes. In the set of descriptors, five big themes were mentioned, namely life cycles, professional career, contemporary career, employability, and older worker. Through analysis of these themes and of the profile of the interviewed professionals, this work has identified that career and employment maintenance depend on investments, personal growth, joy at work, challenges and new competencies and experiences. These professionals are committed to the company, are productive, use resources and technology at work, value family and relationship among different generations, guide people and respect their own position and the feelings of others. Work is associated with social and financial status – aspects that can be achieved through overcoming challenges. In this context, these professionals perceive themselves as employable, despite being aware of discrimination and ageism in the job market. In the last 10 years, Brazilian publications on the analysis of

professional career, employability and older worker have been scarce, which justifies the scientific contribution of this thesis, with developments to the field of people management.

Key-words: Professional and contemporary careers. Career and employability for people above the age of 50. Professional leaders. Discursive textual analysis. Private companies.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Problema de pesquisa e pressupostos	28
1.2	Objetivos e fundamentações da tese	31
1.3	Justificativa, relevância e delimitação do tema	36
1.4	Estrutura da tese	42
2	REFERENCIAL TEÓRICO	44
2.1	Ciclos da vida	44
2.1.1	O desenvolvimento humano na perspectiva de Erik Erikson	62
2.1.2	O desenvolvimento humano na perspectiva de Paul B. Baltes	67
2.1.3	Síntese do ciclo da vida	72
2.2	Carreira profissional	74
2.2.1	Carreiras contemporâneas	86
2.2.1.1	<i>Carreira Sem Fronteiras</i>	89
2.2.1.2	<i>Carreira Proteana</i>	92
2.2.1.3	<i>Carreira Subjetiva-Objetiva</i>	95
2.2.1.4	<i>Carreira Opt-Out</i>	100
2.2.2	Síntese da carreira profissional	108
2.3	Empregabilidade	109
2.3.1	Desemprego	127
2.3.2	Síntese da empregabilidade	133
2.4	Trabalhador mais velho	135
2.4.1	Discriminação e ageísmo	140
2.4.2	Aposentadoria e desapensentadoria	144
2.4.3	Síntese do trabalhador mais velho	149
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	152
3.1	Paradigmas teóricos	153

3.2	A pesquisa qualitativa	157
3.3	História oral	161
3.4	Técnica de entrevista	167
3.5	Análise textual discursiva	173
3.5.1	Encontro dos métodos analíticos	174
3.5.2	Etapas da análise textual discursiva - ATD	177
3.6	Procedimentos da pesquisa	187
3.6.1	Pesquisa bibliográfica – Revisão Sistemática da Literatura	188
3.6.1.1	<i>Fase de planejamento e busca de evidências</i>	191
3.6.1.2	<i>Fase da revisão, seleção de estudos e resultados</i>	193
3.6.2	Pesquisa de campo	210
3.6.2.1	<i>Quem são os sujeitos?</i>	214
3.7	Descrição da análise dos resultados	221
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	247
4.1	Esfera saúde e trabalho	247
4.2	Esfera da carreira e da empregabilidade	256
4.3	Esfera envelhecimento e carreira	307
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	321
	REFERÊNCIAS	334
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	367
	APÊNDICE B – Modelo de perguntas	370

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Variação das habilidades e níveis de decisão	212
Figura 2 – Tela de trabalho no MAXQDA	243

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de empregos na Europa (em percentual)	115
Tabela 2 – Índices de emprego na Espanha	120
Tabela 3 – Empregabilidade na UE	121
Tabela 4 – Total de empregos para pessoas com mais de 50 anos de idade nas regiões brasileiras	123
Tabela 5 – Total de empregos para pessoas com mais de 50 anos de idade em São Paulo	124
Tabela 6 – Índices de desemprego na Europa (em percentual).....	129
Tabela 7 – Desemprego de pessoas com mais de 50 anos de idade nas regiões brasileiras	130
Tabela 8 – Desemprego de pessoas com mais de 50 anos em São Paulo.....	131
Tabela 9 – Rodada de artigos	193

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens centrais e técnicas da tese	35
Quadro 2 – Ciclos da vida	50
Quadro 3 – Tipos de carreira	107
Quadro 4 – Paradigmas, métodos e ferramentas na pesquisa	156
Quadro 5 – Paradigma, método e objetivos da pesquisa	161
Quadro 6 – Modelo dos tipos de entrevista	168
Quadro 7 – Descritores	192
Quadro 8 – Base Capes – Português	195
Quadro 9 – Base Capes – Inglês	195
Quadro 10 – Base EBSCO – Inglês	197
Quadro 11 – Base Pepsic e Scopus	199
Quadro 12 – Base Spell	200
Quadro 13 – Base Web of Science e Cambridge Journals on Line	201
Quadro 14 – Base Scielo	203
Quadro 15 – Rodada de teses	204
Quadro 16 – Mercado de trabalho e trabalhador mais velho	205
Quadro 17 – Trabalhador mais velho e empregabilidade	206
Quadro 18 – Carreira profissional e trabalhador mais velho	207
Quadro 19 – Quem são os sujeitos?	215
Quadro 20 – Métodos e procedimentos da pesquisa	220
Quadro 21 – Quadro geral de códigos	223
Quadro 22 – Número total dos códigos	244
Quadro 23 – Códigos do pressuposto e objetivo específico 1	248
Quadro 24 – Códigos dos pressupostos 2, 3, 4 e 5 do objetivo específico 2	256
Quadro 25 – Fases da carreira	301
Quadro 26 – Maiores contribuições de cada sujeito por idade	303
Quadro 27 – Códigos do pressuposto 6 e objetivo específico 3	308
Quadro 28 – Gênero e ramo de atividade	318

1 INTRODUÇÃO

Nos países desenvolvidos, na China e no Brasil, a partir do século XXI, a sociedade atual será bem diferente da sociedade do final do século anterior. De acordo com Drucker (2001a), o fator dominante estará relacionado ao rápido crescimento da população mais velha e ao concomitante encolhimento da geração mais nova. A natureza da força de trabalho global contará, cada vez mais, com a presença de profissionais saudáveis com mais de 50 anos de idade e, provavelmente, de até 70 anos de idade. Para Cheung e Wu (2013), a retenção de trabalhadores mais velhos será uma importante questão a ser enfrentada pelo mercado global de trabalho nas próximas duas décadas. Isso deve-se ao declínio da porcentagem de jovens trabalhadores e da crescente competição por mão de obra qualificada. A partir desse cenário, a carreira profissional e a empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos são temas abordados nesta tese, acompanhados dos ciclos da vida, do trabalho e do trabalhador mais velho.

Desde a antiguidade, a idade cronológica nas culturas ocidentais é dividida em blocos, ou seja, em ciclos da vida. Esses ciclos compreendem faixas etárias que dão sentido de ordem e previsibilidade, fatores demonstrados no desenvolvimento biológico e em eventos sociais. O desenvolvimento biológico contempla as fases da infância, adolescência, vida adulta e velhice. Os eventos sociais decorrem da evolução biológica e podem ser estratificados em formatura, primeiro emprego, casamento e aposentadoria (CAMARANO; CARVALHO, 2015). Com relação ao emprego, a média de idade de entrada no mercado de trabalho no Brasil é de 17 anos, e a saída, diante da consagração da aposentadoria, em torno dos 60 anos, em várias partes do mundo.

A idade cronológica é um dado importante para se avaliar a transformação biológica dos seres humanos. É considerada como produto de prática social universal, aplicada a todas as características e grupos, que, na divisão em escala aritmética, serve para denominar categorias nominais – velhos, jovens e adolescentes – ou para fixar fronteiras de gerações. Por se tratar de fases que são apenas concluídas pelas pessoas, é importante considerar, além da fronteira biológica, os aspectos que envolvem o momento em que a pessoa se encontra, as circunstâncias socioculturais e históricas a que pertence e as experiências individuais (GAGLIETTI; BARBOSA, 2007; OLIVEIRA, 2004).

Para a psicologia do ciclo da vida, o desenvolvimento do indivíduo é um processo que ocorre durante todos os estágios de sua vida, do nascimento à velhice, e são nesses estágios que as mudanças internas de comportamentos e a consistência das situações vivenciadas

promulgam a evolução do indivíduo. Ainda segundo Rus (2012), os ciclos, ou trajetórias, da vida na fase adulta fundamentam-se em eventos e experiências anteriores importantes, com influência cultural, e são menos dependentes do tempo se comparados aos estágios anteriores. Os principais papéis desempenhados pelos indivíduos na fase adulta relacionam-se à família, à sociedade e ao trabalho. Os indivíduos tomam diversas decisões sobre o trabalho ao longo dos ciclos da fase adulta e, especificamente, na meia-idade, por volta dos 45 anos – período em que a produtividade geralmente está no ápice do ciclo ocupacional e é acompanhada de *status* –, podem ocorrer também mudanças vocacionais e até desemprego.

A cronologia da idade relacionada com o trabalho é apresentada por Lievegoed (2007) em um cenário de ascensão e valores. No período da Idade Média, os iniciantes em qualquer profissão eram denominados aprendizes. Os ensinamentos recebidos na casa do mestre extrapolavam o conhecimento técnico e ascendiam aos ensinamentos sobre ética e valores. Por volta dos 20 anos, o aprendiz tornava-se peregrino. Trabalhava com outros mestres para, assim, aprimorar seus conhecimentos técnicos. Com 30 anos, o meio oficial tornava-se mestre, podendo estabelecer seu próprio negócio. Seus ensinamentos só poderiam ser disseminados diante da condição do novo mestre ter constituído sua própria família, para, então, receber seus novos aprendizes. A família do mestre era referência quanto aos aprendizados.

Para Drucker (2001b, p. 31), “o trabalho existe há tanto tempo quanto os seres humanos”. Até a era do Renascimento, o trabalho foi associado à dor, à sofreguidão, ao esforço e ao sacrifício, e também às atividades exercidas pelos escravos. E, até a Idade Moderna, as atividades dos homens livres eram voltadas à política e/ou filosofia (MARRA *et al.*, 2013). As interpretações fizeram jus à codificação dos termos de sua raiz: *labor* e *tripalium* (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2013, p. 251). Entre os séculos XVIII e XIX, o trabalho tornou-se valorizado socialmente, era visto como fonte de propriedade, riqueza, dignidade humana e meio para se vencer na vida (MARRA *et al.*, 2013).

Tanto o termo labor quanto o trabalho possuem significados semelhantes: representam a transformação de uma matéria-prima ou um bem em algum objeto-fim (ALBORNOZ, 1994), ou dizem respeito a um conjunto de atividades que possuem o objetivo de produzir ou transformar algo, envolvendo esforços, liberdade e reconhecimento social. Na era da automação e no contexto do mundo industrial, o trabalho é visto como um esforço planejado e realizado por grupos de pessoas (ALBORNOZ, 1994).

A partir do final do século XIX, com o advento do desenvolvimento da industrialização e das grandes guerras mundiais, a força de trabalho passou a considerar a

participação de operários, em vez de escravos. No século seguinte, outra mudança ocorreu: o trabalho ascendeu, ou seja, deixou de representar tarefas manuais, repetitivas, para abarcar tarefas de conhecimento, o que se deu pela crescente automação e integração com a cibernética (PARK, BONIS; ABUD, 1997). O mercado de empregadores da força de trabalho registra na sua evolução história e política mundial movimentos de colonização, guerras e golpes políticos e tem influência no que se refere às ofertas, aos tipos de demandas e aos níveis de complexidade do trabalho (MUTCHNIK; TREVISAN, 2009).

Na contemporaneidade¹, trabalho significa um constructo que ultrapassa a questão das experiências pessoais e as condições de como é realizado; possui influências das estruturas socioculturais, das condições políticas, econômicas, psicossociais e tecnológicas, em um determinado período de tempo. Essas influências somente são compreendidas pelas pessoas no decorrer da vida, por meio da forma que reagem e pelo posicionamento condizente com o momento que vivenciam (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

O trabalho pode ser tão importante na vida pessoal dos indivíduos quanto a família, e o seu significado condiz com o grau de aspirações e realizações que eles têm (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011). Sendo aspecto de produção de algo útil à sociedade, o trabalho é uma forma de atualização dos valores, de acordo com as influências culturais do ambiente social, e isso corresponde ao desempenho dos diferentes papéis, ao reconhecimento profissional e à realização pessoal. A identidade profissional do indivíduo consolida-se no compartilhamento das relações sociais, o que favorece os aspectos cognitivos, afetivos e políticos. A reconfiguração da percepção sobre si e sobre o ambiente traz como benefícios o crescimento e o desenvolvimento pessoal (COSTA; SOARES, 2009).

De acordo com França (2009), profissionais envolvidos e satisfeitos com o que realizam trabalham de forma mais positiva, e tais fatores podem diminuir o receio da perda do emprego inesperado na empresa e postergar a aposentadoria antecipada dos trabalhadores

¹ Contemporaneidade é associada, neste estudo, com o pós-modernismo. Essa era, surgida entre 1950 e 1970, representou a concepção de situações de mudanças fragmentadas, descontínuas e caóticas. A proliferação do desenvolvimento de ações, pensamentos e desejos justapostos e superpostos uns aos outros, ou a separação para novas combinações, culmina com o pensamento de que nada é racional, estático e linear. O entendimento da relação entre conhecimento e poder considera explorar o fundamento do discurso humano e, assim, intervir na sua produção e constituição nos locais em que prevalece o poder. O conhecimento representa a força de produção e se mostra nos elementos narrativos com regras flexíveis, desconstruções e intersecções para ser concebido ou anunciado, dando origem a determinismos localizados e à cultura popular. No pós-modernismo, todos os grupos possuem o direito de falar por si mesmos, com suas próprias vozes e experiências legitimadas. O pós-modernismo decorre das experiências, interpretações e fragmentações; ele era visto como sinônimo de flexibilidade, com capacidade de criar estratégias na produção de algum futuro radicalmente diferente. O pós-modernismo pressupõe ruptura temporal da história ou o abandono do sentido de continuidade, porém com a capacidade de trazer à tona, ou no presente, situações já existentes transformadas ou modificadas, demonstrando, com isso, o antivanguardismo (HARVEY, 1989).

mais velhos. O trabalho remunerado molda o senso individual, a autoestima e a autoeficácia, e as atividades, pagas ou não, geram a sensação de produtividade dentro da sociedade (COOK, 2015). As dimensões dialéticas abarcam a dualidade positiva e negativa, ou seja, bem-estar/sofrimento, identificação/obrigação, trabalho/ócio, e podem retratar as escolhas do estilo de vida do indivíduo. Assim, o que pesa nessa escolha é o valor que ele atribui a cada uma dessas dimensões, e é isso que o guiará na construção de sua história profissional (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2013).

A partir da entrada no mundo do trabalho, exercer continuamente um trabalho representa, geralmente, o desenvolvimento de uma carreira baseada na própria trajetória ou nas experiências e nos aprendizados que vão se acumulando ao longo da vida profissional (MARRA, 2013; MALVEZZI, 1999). De acordo com Super e Hall (1978), no estudo sobre carreira, o significado do trabalho remete ao progresso, às trajetórias profissionais e aos propósitos que se tem ao longo da vida. O progresso explicita ocupações e posições. As trajetórias envolvem o modo como as pessoas administram suas carreiras, mesmo antes do mundo do trabalho, ou seja, nas fases pré-ocupacional, ocupacional e pós-ocupacional. O propósito tem a ver com a importância do trabalho, o desenvolvimento de habilidades, a captação de recursos e o desempenho de papéis que levem o indivíduo à autorrealização. No desenvolvimento da carreira, as perspectivas subjetivas, ou seja, as vivências que geram sentido para o profissional ao ocupar posições e realizar escolhas, e as objetivas, que são delimitadas pelo tipo de ocupação exercida, são aspectos que levam em conta o tempo, ou a estabilidade, no exercício do cargo, as competências adquiridas e as oportunidades percebidas (MARRA, 2013; SUPER; HALL, 1978).

Para Hughes (1997), a carreira possui conexão com a idade biológica. Na carreira, as mudanças ocorrem de momento a momento, com maior ou menor intensidade, em aspectos variados, sem igual repetição. Em cada idade, vivem-se, nas organizações e instituições, momentos históricos que geram desenvolvimento. Nesse cenário, o desempenho das atividades está relacionado às relações sociais e às tecnologias adequadas ao exercício da profissão e ao cumprimento dos deveres no trabalho (HUGHES, 1997).

Para Chanlat (1995), a carreira pode ser: burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica. A burocrática envolve mudanças verticais e sequenciais de posição, de acordo com a hierarquia existente na empresa. A carreira profissional depende do conhecimento, da especialização e do acúmulo de experiência da pessoa, já o seu avanço na ascensão a novos cargos está atrelado ao seu saber e à sua reputação. A carreira do tipo empreendedora está relacionada à capacidade de criação e de inovação em instituições ou organizações de cunho

social. Já a do tipo sociopolítica é, geralmente, encontrada nas empresas familiares, comunidades e clãs. Nesse caso, as decisões de ascensão profissional decorrem do capital de conhecimentos, das relações sociais e do grau de pertencimento à comunidade. Diante dos tipos mencionados, esta tese reconhece e denomina o termo profissional nos estudos sobre carreira.

Quanto à linearidade na mesma empresa, subliminarmente um traço encontrado nas tipologias de Chanlat (1995), foi dominante até os anos de 1980 e passou a ser diferente a partir da década seguinte, mesmo sob a manutenção do domínio provedor de emprego pelas grandes empresas. A situação de profissionais que planejam e conseguem manter a carreira em uma única empresa vem se tornando rara, de acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2016), há pelo menos duas décadas. Os interesses e as motivações são de difícil conciliação, a começar pela dificuldade das empresas em atender às expectativas dos funcionários com cargos e remunerações condizentes com os seus planos individuais.

A partir da década de 1990, as medidas para se alcançar a flexibilidade, a alta competitividade e as necessidades pessoais levaram tanto as empresas como os profissionais a atuarem em mercado aberto de trabalho. Com isso, as carreiras com diferentes tipologias deixaram de ser intraorganizacionais e passaram a ter conotação de interorganizacionais (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Intraorganizacional significa o vínculo de emprego, geralmente ligado a grandes empresas, que são provedoras e mantenedoras desse vínculo, além de serem responsáveis pela direção da carreira e também pelos conhecimentos adquiridos do profissional. A conotação interorganizacional corresponde às mudanças de empregadores ao longo da carreira profissional do indivíduo, sob a administração do próprio indivíduo; em geral ela é sustentada por *networks* ou por informações externas.

A partir da metade do século XX, a carreira, que outrora era definida como longa e estável e estava sob a administração das empresas, passou a ter abordagens contemporâneas, tendo o profissional como o protagonista do autodesenvolvimento e do equilíbrio sociofamiliar. A análise da carreira considera teoricamente, a partir de então, as mudanças sociais e organizacionais protagonizadas pelos processos de redução de custos nas empresas e pelo aumento do autoemprego e de novas definições de contrato de trabalho (SILVA *et al.*, 2013; INKSON; ARTHUR, 2001).

De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2016), as mudanças ocorridas no comportamento dos profissionais e nos processos e estratégias das empresas não significam a extinção das carreiras estruturadas. As teorias sobre carreira foram desenvolvidas a partir das indústrias – com a adoção do regime burocrático e de níveis hierárquicos severos em

economias relativamente estáveis. Nos países ocidentais, após a Segunda Guerra Mundial, houve o crescimento econômico, o que acarretou no aumento do número de empresas dotadas de ofertas de empregos e, conseqüentemente, em mais chances de se construir carreira.

A carreira profissional possui um marco na sua evolução. Esse marco, que culmina com o término de um século e o início de outro, é definido, até os anos de 1990, por aspectos determinantes, como a linearidade, a ascensão vertical de cargos e o tempo indeterminado de permanência na empresa. A partir dos anos 2000, diante do cenário econômico, as empresas passam a considerar, para o sucesso na carreira profissional, a variedade de experiências adquiridas ao longo da vida, que podem ou não representar a profissão de origem (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Contudo, traz à tona as habilidades, as competências, a motivação, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a possibilidade de atuar em qualquer local de trabalho, quer seja em empresa nacional ou fora do país.

A carreira propicia o exercício constante de algum trabalho. E esse trabalho, para Albornoz (1994), é considerado o labor, a atividade, e pode ou não ser exercido dentro de um emprego (MORIN, 2001). O emprego é compreendido como o exercício de uma função (CARVALHO, 2009) e a capacidade do indivíduo em se manter vinculado à empresa. Pesquisas sobre empregabilidade são discutidas nesta tese, pois têm sido um dos temas de interação de estudos sobre carreira na área da administração (OLTRAMARI; GRISCI, 2014).

A palavra empregabilidade origina-se do inglês *employability* (CARVALHO, 2009) e significa as habilidades, os conhecimentos e os comportamentos que tornam o indivíduo um profissional diferenciado na empresa e no mercado de trabalho. Empregabilidade e emprego possuem conceitos distintos, porém interligados. A empregabilidade sintoniza-se com a autoformação profissional e com as redes sociais; já o emprego diz respeito à ocupação ou à função exercida nas múltiplas formas de prestação de serviços profissionais. De acordo com Morin (2001), o emprego é proveniente de um sistema organizado economicamente e implica em remuneração.

Para os autores Hogan, Chamorro-Premuzic e Kaiser (2013), a empregabilidade condiz com a habilidade de se obter e de se manter o vínculo formal em uma empresa, e a sua constituição diz respeito à qualidade do trabalho realizado ou à *expertise* profissional, e leva em conta os aspectos relacionados à ambição, à flexibilidade de adaptação, ao comportamento social desejável e ao equilíbrio, de acordo com a proporção de trabalho-vida. Para Lemos, Rodriguez e Monteiro (2011), o termo empregabilidade remete a condições de mobilidade e constante qualificação profissional, características centradas no indivíduo, que, dispondo de

competências atualizadas e maior disponibilidade, torna-se mais atrativo para o mercado de trabalho ou para os empregadores.

Em épocas anteriores, os empregos formais ou provenientes de vínculo empregatício propiciavam maior estabilidade e segurança salarial (LEE, 2012). Empregos formais continuarão a existir, porém serão fatias cada vez menores da economia global. As horas de trabalho, a localização e os empregos fixos estão rapidamente se tornando condições ultrapassadas para muitas indústrias. A semana de trabalho com 40 horas está se tornando menos relevante à medida que emergem os contratos temporários, *freelancers* e autônomos. De acordo com Hollister (2011), o mito do emprego estável e de longo prazo é expectativa pronunciada pela população americana e está presente no sistema de políticas públicas nos Estados Unidos da América (EUA).

De acordo com Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012), as mudanças nos processos, nos procedimentos e as *joint ventures*, cada vez mais presentes nas empresas, geram insegurança e instabilidade no ambiente de trabalho, configurando, de modo crescente, que não há empregos estáveis como na década de 1980. Os trabalhadores, em geral, incluindo as lideranças, têm de lidar com pressões, e muitos deles se transformam em *workaholics* diante de enxugamentos estruturais nas empresas para manter a empregabilidade ou alçar novos cargos

O processo de automação nas indústrias, presente desde o início do século XX, institui uma alternativa para manter a competitividade nas empresas, ao mesmo tempo, corrobora a diminuição da oferta de trabalho, acarretando às pessoas a migração para outros setores e consequente necessidade de novas competências para assegurar a empregabilidade (MALVEZZI, 1999). Ou seja, de acordo com Helal, Neves e Fernandes (2007), a empregabilidade interliga-se com as fontes do capital humano, cultural e social. O capital humano representa a seguinte fórmula: quanto maior o acúmulo de conhecimento, maior é a produtividade marginal e o valor econômico do profissional para os empregadores. O capital cultural diz respeito ao amplo conhecimento cultural que vem da família e da qualidade educacional. O capital social indica o desenvolvimento da rede de relacionamentos.

Em um mundo ideal, empregos seriam fartos, competitivos e bem-remunerados. A maioria das oportunidades de emprego tem duas dessas qualidades, mas não necessariamente todas as três (LEE, 2012). A automação dos processos de trabalho, o aumento das empresas de serviços, a tendência de se terceirizar empregos e a constante pressão para se reduzir os custos são combinações que acarretam mudança no significado do emprego no mundo desenvolvido (HOGAN; CHAMORRO-PREMUZIC; KAISER, 2013). Os empregos possuem graus de exigências seletivas, e isso torna o processo de busca de emprego mais competitivo.

De acordo com Vanhercke *et al.* (2014), a empregabilidade atual representa as carreiras modernas, e não mais o estilo tradicional ou intraorganizacional. As carreiras contemporâneas, ou modernas, e a empregabilidade remetem à proatividade, progressão, sucesso no mundo do trabalho, encerrando expectativas de longo prazo na relação de trabalho e favorecendo ao empregado desenvolvimento de habilidades e aquisição de experiências independentes do vínculo com uma empresa. Outra semelhança com as carreiras contemporâneas é a de que a empregabilidade é situacional e representa atitudes em que o indivíduo é o próprio ator da sua trilha profissional (HENNEKAM, 2015b). A identidade do trabalho condizente com a carreira, os aprendizados e as motivações criam e efetivam oportunidades e aspirações ao indivíduo.

Quando se trata do tema envelhecimento e trabalho no século XXI, em grande parte da literatura existente, é estudo anglo-saxônico, necessitando de abordagens multidisciplinares e de maior envolvimento de estudiosos fora dos EUA e do Reino Unido. Isso ocorre em debates sociais sobre as consequências do envelhecimento das pessoas e considera aspectos individuais e grupais (HEIJDEN; SCHALK; VELDHOVEN, 2008). O tempo de vida das pessoas na sociedade contemporânea tem se tornado mais extenso, respaldado pelos avanços da ciência e de tecnologias que atuam em prol da longevidade. Isso ocorre, principalmente, se estiver associado a mudanças internas e contribuições da sociedade. As mudanças internas no indivíduo requerem movimentos voltados ao cultivo da qualidade de vida, em vez da completude da idade. A participação da sociedade está relacionada ao fato de alavancar percepções mais positivas e não estratificadas sobre o envelhecimento nas referências dos processos culturais e educativos.

Segundo dados de 2015 da *United Nations, Department of Economic and Social Affairs* (UN DESA), a expectativa de vida em 2030 no mundo será de 73,6 anos e, em 2050, de 77,1 anos. De acordo com Hermosilla-Ávila, Paravic-Klijn e Valenzuela (2015), até o ano de 2020 a população com mais de 64 anos terá aumentado em 31,9%. Em 2025, haverá um adulto mais velho para cada menor de 15 anos. Até 2050, a população idosa triplicará em relação à atualidade mundial. Até 2025, na América Latina e no Caribe, a população com mais de 64 anos poderá atingir até 25%. Na Europa, Estados Unidos e Ásia, até 2050, haverá aumento de até 77% no número de pessoas com mais de 64 anos. Até 2025, no Chile, haverá um número de pessoas com idade superior a 60 anos igual ao de crianças. Nos países desenvolvidos, até 2050, os sexagenários aumentarão de 20% para 33%, com projeção de 58

milhões de trabalhadores com mais de 64 anos na União Europeia (UE²). A idade da força de trabalho aumentará, e as empresas, que outrora se preocupavam em administrar a produção e a competitividade, têm, a partir de então, responsabilidade no desempenho do papel social ao dirigir atenção aos trabalhadores mais velhos.

Na UE, a partir de 2010, o número de pessoas com idade entre 25 e 39 anos começou a diminuir. O crescimento de pessoas com 55 anos ou mais será o de 15%, no mínimo, entre 2010 e 2030 (HEIJDEN; SCHALK; VELDHOVEN, 2008). Isso significa que as empresas terão de depender cada vez mais dos conhecimentos, habilidades e esforços dos trabalhadores mais velhos em ambientes de crescentes mudanças, adaptações, pressões, demandas por habilidades de alto nível e de maior uso de tecnologias modernas de informação e comunicação.

Estudos sobre o envelhecimento dos trabalhadores têm sido matéria de interesse de pesquisadores. No entanto, a definição da idade do trabalhador mais velho é tarefa mais complexa. No geral, as políticas públicas consideram o trabalhador mais velho aquele que está na faixa etária dos 55 aos 65, em virtude do encolhimento do número desse contingente no mercado de trabalho em diversos países. Nas empresas, os pesquisadores utilizam a régua a partir dos 45 anos até a idade da aposentadoria. Com relação à aposentadoria, a idade é a partir de 65 anos. As pesquisas existentes enfatizam o trabalhador mais velho pela larga faixa etária, em vez da idade cronológica. E isso pouco contribui para a compreensão regulada e objetiva sobre quem é o trabalhador mais velho (MCCARTHY *et al.*, 2014; MCPHERSON, 2012). A população idosa é definida como aquela que tem 65 anos ou mais, de acordo com a *The Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2017).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2000) demonstram que, até 2020, a população idosa brasileira poderá ser de 30 milhões, representando quase 13% da população no Brasil. De modo proporcional, em 1980, existiam 16 idosos para cada 100 crianças, e, em 2020, a proporcionalidade poderá ser de quase 30 idosos para cada 100 crianças. Em 2050, o Brasil terá o mesmo percentual de jovens e idosos, prognosticado em 18% da população geral (FRANÇA; SOARES, 2009). Nesse mesmo ano, haverá, para cada

² Os países que compõem a UE-27 são: Bélgica; Bulgária; República Checa; Dinamarca; Alemanha; Estônia; Irlanda; Grécia; Espanha; França; Croácia; Itália; Chipre; Letônia; Lituânia; Luxemburgo; Hungria; Malta; Holanda; Áustria; Polônia; Portugal; Romênia; Eslovênia; Eslováquia; Finlândia; Suécia e o último integrante que é o Reino Unido (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

Os países que compõem a UE-15 são: Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Holanda, Portugal, Espanha, Suécia, Reino Unido (EUROPEAN COMMISSION, 2013).

pessoa com mais de 65 anos, uma pessoa entrando na idade de trabalhar, que se inicia aos 15 anos (DAMASCENO; CUNHA, 2011).

No Brasil, há a necessidade de se analisar essa realidade, e, como sugestão, deve-se providenciar medidas para a continuidade das pessoas com mais de 60 anos de idade e com saúde no mercado de trabalho. A indicação de medidas faz-se necessária em virtude do declínio da natalidade nas duas últimas décadas (DAMASCENO; CUNHA, 2011) e da expectativa de vida de homens e mulheres brasileiros, que, em 2100, poderá ser, respectivamente, de 80 e 86 anos de idade (ERVATTI; BORGES; JARDIM, 2015). Além disso, os gastos e o crescente *déficit* previdenciário no Brasil, que assinalam o valor real dos benefícios da aposentadoria, não oferecem condição satisfatória para que o idoso tenha uma vida de acordo com suas necessidades econômicas (DAMASCENO; CUNHA, 2011; FRANÇA; SOARES, 2009).

De acordo com Neri (2009), é possível se deparar com profissionais com mais de 60 anos, em diversos modelos de carreiras, que têm expectativa de atuação no trabalho sem data limite de parar e se dedicar integralmente ao ócio. Para Drucker (2001a), Moreira e Nogueira (2008), Neri (2009) e Antunes (2015), nos próximos anos, os profissionais mais velhos exercerão cada vez mais vínculos com o trabalho no modelo temporário, terceirizado ou como consultores, especialmente os que têm nível de formação escolar superior, além do vínculo empregatício de tempo integral. Os indivíduos em processo de envelhecimento buscam realização profissional e desafios que possam contribuir com o acúmulo de experiências e com o desenvolvimento de competências. Eles almejam ser respeitados como pessoas que possuem mais de 50 anos, assim como acontece nas sociedades orientais.

De acordo com Mcpherson (2012), na Nova Zelândia, setores como o da saúde, educação e outras áreas técnicas sofrerão com a escassez de profissionais, e isso é menos provável nas áreas do varejo e da manufatura, devido aos excedentes de trabalhadores. No Reino Unido e na Austrália, o governo tem adotado medidas que favorecem a permanência do trabalhador mais velho no trabalho, porém ocorre rejeição por parte das empresas quando esses profissionais procuram emprego. Os trabalhadores mais velhos estão vulneráveis ao desemprego por mais tempo do que os profissionais com faixas etárias menores, em virtude de indícios de discriminação por idade no emprego.

O envelhecimento das pessoas possui representatividade social desfavorável, sob a égide da influência cultural e econômica. A sociedade contemporânea se encarrega de construir realidades e fazer interpretações em torno do envelhecimento, às vezes, pouco efetivas, propagadas nos meios de comunicação. Para a maioria da população, a velhice marca

seu início com a aposentadoria, fase em que, socialmente, a pessoa passa a ser vista como improdutiva, mesmo que tenha muitas habilidades. Isso é percebido nas culturas em que o ócio é indevido e o lazer desvalorizado se comparado com as expectativas de produção da sociedade (HERMOSILLA-ÁVILA; PARAVIC-KLIJN; VALENZUELA, 2015; CUPERTINO; ROSA; RIBEIRO, 2007).

Em média, em toda a OECD, a taxa de contratação de trabalhadores com mais de 50 anos de idade foi inferior à metade da taxa de profissionais entre 25 e 49 anos. As baixas taxas de reemprego entre os trabalhadores mais velhos refletem a relutância das empresas em ter esse grupo na força de trabalho e o apoio limitado de serviços públicos de emprego (OECD, 2006). As barreiras para não se conseguir emprego voltam-se às atitudes negativas e de estereótipos por parte de empregadores, profissionais mais jovens, líderes, recrutadores de pessoal e sociedade. Nas empresas, os estereótipos dos trabalhadores mais velhos estão associados a situações de absenteísmos, treinamentos, promoção, capacidade tecnológica, competências, altos salários, produtividade e por quanto tempo suportam o exercício das demandas de trabalho (MCPHERSON, 2012).

A presença de trabalhadores mais velhos nas empresas pode trazer à tona a discriminação da idade no emprego. Tanto a discriminação e o envelhecimento da população têm sido um problema frequente e crescente devido ao crescimento do número de trabalhadores mais velhos que precisam permanecer no emprego. A legislação que protege contra a discriminação de idade não tem dado conta de cercear tal mecanismo nas empresas em virtude, teoricamente, da necessidade de redução de custos, aumento da competitividade, modernização e alcance de outros objetivos, bem como em razão da política econômica do país (CHEUNG; KAM; NGAN, 2011). Etarismo, ou *ageism* (AMORIM *et al.*, 2016), significa preconceito de idade. O preconceito ou a discriminação por faixa etária ocorre nas relações sociais e nas atitudes com os trabalhadores mais velhos e está associado ao estereótipo de envelhecimento e ao declínio produtivo, justificando, assim, as dificuldades dessas pessoas em buscar emprego ou de se manterem empregadas.

A discriminação contra a idade é mais notável em processo de recrutamento e seleção de pessoal e no sistema de recompensa para trabalhadores com mais de 40 anos de idade. Uma alternativa para a contenção da discriminação contra os trabalhadores mais velhos nas organizações pode ser através da conscientização e da realização de trabalhos que representam responsabilidade social. Os autores Cheung, Kam e NGAN (2011) propõem a inclusão de metas que envolvem esforços de desenvolvimento para combater a discriminação por idade nas empresas. Isso pode exercer um papel crítico na proteção dos funcionários mais

velhos, principalmente em períodos de recessão econômica, e possibilita controlar estereótipos indesejáveis, muitos, oriundos da sociedade.

Para Cheung e Wu (2013), embora ainda não haja consenso entre os pesquisadores sobre o que leva os trabalhadores mais velhos a serem bem-sucedidos no local de trabalho, geralmente há acordo sobre uma construção que envolve aspectos sociais, psicológicos e físicos. O envelhecimento bem-sucedido no local de trabalho, portanto, consiste em:

- a) adaptabilidade às mudanças no trabalho e saúde mental;
- b) relações sociais ou interpessoais positivas na organização;
- c) percepção de espaço para crescer na carreira profissional;
- d) segurança pessoal no ambiente e natureza do trabalho;
- e) estabelecimento de metas de carreira e realização de objetivos pessoais.

De acordo com Templer, Armstrong-Stassen e Cattaneo (2010), os trabalhadores mais velhos julgam importante continuar trabalhando por necessidade financeira, realização pessoal adquirida através do trabalho. Os trabalhadores mais velhos saudáveis possuem capacidades plenas para o desempenho do seu trabalho e lidam melhor com o estresse. Muitos dos fatores que aperfeiçoam seus resultados vêm a partir do nível de aceitação da empresa por essa força de trabalho, que é dotada de experiências e conhecimentos obtidos ao longo dos anos (HERMOSILLA-ÁVILA; PARAVIC-KLIJN; VALENZUELA, 2015; CUPERTINO; ROSA; RIBEIRO, 2007).

Para esses mesmos autores, atualmente, muitas pessoas mais velhas que se identificam com o trabalho assalariado para prover o sustento doméstico são submetidas a contratos temporários, situações que demandam pouca iniciativa, pouco apoio e baixo aprendizado. Outra questão refere-se às crenças e mitos infundados acerca da pessoa idosa no trabalho: incapacidade de aprender novas tarefas, dificuldade nos procedimentos ou falta de habilidade tecnológica, levando não só a atitudes discriminatórias como criando barreiras para que possa adquirir um emprego. No futuro, devido ao progresso tecnológico, não será necessário dispor de muitos trabalhadores na indústria e, assim, haverá migração para o setor de serviços, no qual as pessoas idosas podem contribuir com o seu trabalho (HERMOSILLA-ÁVILA; PARAVIC-KLIJN; VALENZUELA, 2015; CUPERTINO; ROSA; RIBEIRO, 2007).

Em geral, o prolongamento da vida das pessoas no mundo e a diminuição de membros por família parece que vêm alertando para a importância de se estabelecer nas empresas processos ou métodos que instigam a permanência e a aceitação dos profissionais mais velhos no emprego. O trabalho é considerado uma fonte de estímulo à vida. A carreira é primordialmente ocupacional, e o trabalho tem como propósito atender à necessidade

individual e específica de cada um, ancorada nas expectativas externas advindas da família e da sociedade (SUPER; HALL, 1978). Os desafios para se chegar à lógica da permanência do trabalhador mais velho nas empresas estão atrelados também às escolhas do profissional, às suas características e ao aprendizado que obteve ao longo de sua carreira. Para as empresas, a retenção do trabalhador mais velho no emprego pode promover a diminuição da obsolescência profissional, considerando os aprendizados e as experiências que esses profissionais possuem durante os ciclos da vida.

1.1 Problema de pesquisa e pressupostos

A identificação do problema na pesquisa científica é decorrente do tema geral do estudo. O tema precisa ser relevante e condizer com o assunto que se deseja desenvolver ou provar, além de ser objeto de discussão e de estudos ainda não solucionados (MARCONI; LAKATOS, 2017b). O problema caracteriza-se por uma dificuldade teórica ou prática, sendo necessário isolá-lo e compreendê-lo. Quando bem delimitado, o problema simplifica e facilita o desenvolvimento da pesquisa (MARCONI; LAKATOS 2017a).

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 30), a pesquisa “é um conjunto de processos sistemáticos, críticos, empíricos e passíveis de verificação aplicados no estudo de um fenômeno³”. De acordo com Gil (2006) e Richardson (2017), por meio da utilização de procedimentos científicos, a pesquisa possui o objetivo de descobrir as respostas dos problemas apresentados e gerar novas teorias ou validar as existentes.

O problema fundamenta-se em um enunciado criterioso, compreensível e passível de ser operacionalizado ou desenvolvido em uma pesquisa. Por meio do conhecimento instalado, da observação e da prévia reflexão, o problema mostra a descoberta de algo incompatível ou contraditório que pode gerar nova contribuição científica. “É a dificuldade ou o problema que orientam a buscar a ordem dos fatos, em função da qual a dificuldade pode ser afastada” (FACHIN, 2017, p. 97). A formulação de um problema requer conhecimento dos materiais informativos, vinculado a um processo reflexivo das ideias surgidas no decorrer da pesquisa. Um problema e sua devida delimitação têm importância nos objetivos e facilita a maneira de se conduzir a investigação (MARCONI; LAKATOS, 2017a).

Na pesquisa científica, a definição de um problema está relacionada à produção e à

³ O termo fenômeno é citado pelos autores Sampieri, Collado e Lucio (2013), Richardson (2017), Moraes e Galiazzi (2016), Cardano (2017), entre outros e, dessa maneira, mantido no decorrer desta tese. Especificamente, para Richardson (2017), o termo fenômeno é compreendido como objeto de conhecimento científico que estuda os elementos e características que o compõem no tempo e no espaço.

condução de novos conhecimentos, e a sua relevância está pautada nos benefícios sociais que podem desdobrar-se a partir de sua solução (GIL, 2006). Para Richardson (2017), o problema deve se referir a fenômenos suscetíveis de análise empírica, conter certa originalidade, referir-se a casos representativos e generalizados, e é importante que o pesquisador estabeleça e delimite um tipo de corte transversal (em dado momento) ou longitudinal (ao longo de um período) em seu estudo. Nos estudos de corte transversal, os dados são coletados em um determinado tempo e têm como base a amostra aleatória, e os de corte longitudinal prescrevem as mudanças no decorrer do tempo, considerando que o levantamento das variáveis é aplicado na mesma população em diferentes momentos.

Com base no que foi exposto, o problema de pesquisa desta tese abrange o seguinte questionamento: O que será carreira profissional e empregabilidade para profissionais com mais de 50 anos no estado de São Paulo no século XXI?

O propósito dessa indagação vai ao encontro da análise das discussões presentes na literatura científica e que abrangem a carreira e a empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos. Essas discussões criam níveis de impactos que envolvem os comportamentos, a produtividade e a aceitação desses profissionais no ambiente de trabalho.

Nos países desenvolvidos e no Brasil, o número de pessoas por família tem se tornado menor, e a população mais velha encontra-se em rápido crescimento. As empresas não estão sabendo lidar com os profissionais mais velhos na força de trabalho, situação em que o discurso teórico e a realidade promulgam pareceres diferentes sobre a aceitação e permanência desses profissionais na força de trabalho.

As abordagens sobre carreira pouco se concentram no envelhecimento do trabalhador, e a empregabilidade aponta abertura restrita na condição de atração e retenção desses profissionais, com predisposição de estereótipos, discriminação, desconsideração das habilidades e experiências acumuladas em âmbito organizacional. A fase adulta e a do envelhecimento na relação com o trabalho ensejam estudos pouco concentrados na evolução da carreira profissional.

Há um paradoxo que envolve o mercado de trabalho, os profissionais com mais de 50 anos de idade e as ciências do desenvolvimento humano. No mundo do trabalho, as empresas parecem desvalorizar os profissionais com mais de 50 anos na admissão e na manutenção do emprego. As pessoas a partir dessa faixa etária percebem-se ativas e motivadas no exercício de suas funções, ou seja, elas se veem plenas em suas capacidades produtivas. Acompanhando o discurso das empresas, as ciências do desenvolvimento humano retratam vigorosamente o declínio biológico e psicológico do processo de envelhecer de um adulto. Na linha de tensão

entre o dito pelas ciências e o declarado pelo mercado de trabalho, aparecem, como ruptura desse discurso, pesquisas que apontam resultados que mostram que os profissionais se percebem produtivos.

De acordo com Fachin (2017), a partir do problema da tese, pressupostos específicos e instrumentais são apresentados como questões norteadoras aos objetivos, no intuito de favorecer o aprofundamento nesta pesquisa. Os pressupostos da pesquisa tendem a conjecturar situações ainda não comprovadas, porém esperadas nas respostas quando da elaboração dos resultados da pesquisa. O estudo, mesmo estando em fase inicial, ainda não aplicável, permite que o pesquisador tenha clareza de onde quer chegar com a pesquisa, possuindo noções prévias dos resultados finais.

Algumas das características dos pressupostos, de acordo com Fachin (2017), são:

- a) interligados efetivamente aos objetivos;
- b) representam o conteúdo do projeto, mesmo sem a constatação da pesquisa;
- c) abarcam reflexão conceitual sem o respaldo crítico;
- d) representam uma descrição firmada, desprovida de discussão dos resultados; e
- e) configuram-se como figurativas ou supostas conclusões.

Para Richardson (2017), em geral a verdade científica possui um caráter provável, no qual a ciência, *a priori*, não entende que é melhor do que uma revelação, pois, em ciências sociais, os fatores culturais e as crenças pessoais influenciam os pressupostos quanto ao nível de aderência. Assim, a ciência cumpre o seu papel de prover conhecimento e compreensão dos fenômenos estudados e promulga o equilíbrio entre as múltiplas verdades.

Os pressupostos adotados para esta tese são:

- a) o profissional com mais de 50 anos de idade começa a apresentar declínio físico e mental, e passa a despender tempo para cuidar da família, o que pode influenciar no transcurso da carreira profissional e no emprego;
- b) a carreira profissional de quem tem mais de 50 anos de idade tem como característica o exercício das atividades que gosta, a autonomia para tomar decisões e a ocorrência de estabilidade e *status* social;
- c) a manutenção da empregabilidade do profissional com mais de 50 anos de idade pode ser traduzida em aprendizados, desafios, produtividade e valores que asseguram a empregabilidade;
- d) existe carreira profissional e emprego a partir dos 50 anos de idade mesmo com instabilidade de emprego nas empresas;

- e) a partir dos 50 anos de idade, a identidade profissional é formada pela competência do relacionamento social, pelo acúmulo e pela referência de conhecimentos, pela generatividade e pela reavaliação de prioridades;
- f) ocorre discriminação e ageísmo no processo de desenvolvimento da carreira profissional e na manutenção da empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade, o que pode levar à aposentadoria precoce.

1.2 Objetivos e fundamentações da tese

O objetivo é o alvo ou o resultado final que o trabalho visa atingir, de modo a permitir ao pesquisador responder ao problema formulado. O objetivo é uma ação proposta capaz de responder à questão do problema da pesquisa, e sua abrangência envolve o objetivo geral e o específico. De acordo com Fachin (2017), o geral indica uma ação ampla do problema, e o específico descreve ações minuciosas e passíveis de verificação científica.

Esta tese tem como objetivo geral descrever e analisar os significados da carreira profissional e da empregabilidade atribuídos por profissionais com mais de 50 anos de idade no estado de São Paulo no século XXI. Assim, para atender a esse objetivo, a análise será feita a partir destes autores: Super (1990); Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004); Khapova, Arthur e Wilderom (2007); Reitman e Schneer (2008); D'Amours (2009); Lallemand e Rycx (2009); Neri (2009); Sullivan e Baruch (2009); Scalabrin, Kishore e Casado (2010); Bown-Wilson e Parry (2013); Volmer e Spurk (2010); Berger (2013); Hogan, Chamorro-Premuzic e Kaiser (2013); Mccarthy *et al.* (2014); Carvalho *et al.* (2015); Hennekam (2015a); Hennekam (2015b) e Harris *et al.* (2017).

A partir do objetivo geral, os objetivos específicos são:

- a) investigar a influência dos ciclos da vida na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade em empresas privadas do estado de São Paulo;
- b) identificar os impactos e os desafios na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade em empresas privadas do estado de São Paulo;
- c) averiguar os possíveis aspectos da exclusão dos profissionais com mais de 50 anos de idade nas empresas privadas do estado de São Paulo.

A temática desta tese, que envolve os estudos da carreira e da empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade, é respaldada no paradigma interpretativista, ou

construtivista. Já o método de pesquisa adotado é o qualitativo, de classificação exploratória e descritiva. A entrevista e a história oral são as abordagens técnicas para a coleta dos dados.

Quando se trata de paradigma de pesquisa, esta tese tem, em sua estrutura, o paradigma interpretativista, ou construtivista. De acordo com Richardson (2017), é o paradigma que mais influenciou a pesquisa qualitativa e, em sua descrição e medição de variáveis sociais, considera os significados subjetivos e a compreensão do contexto em que o fenômeno se insere. Para Mackenzie e Knipe (2006), o termo paradigma orienta o pensamento e a pesquisa, a intenção filosófica ou a motivação para realizar uma pesquisa. O paradigma positivista é o contraponto do paradigma interpretativista, pois o comportamento humano não pode ser descrito ou explicado pelas características exteriores e objetivas.

De acordo com Boeira e Vieira (2010), as relações humanas incitam a referência à dimensão subjetiva e autorreflexiva. Nesse sentido, a ciência social é capaz de compreender as relações sociais quando incorpora, na análise de seus enfoques, o universo interior dos indivíduos e o sentido que eles promulgam em suas ações. A adoção de um tipo de metodologia de pesquisa está relacionada à premissa de que não há ciência sem a utilização de algum método. Dessa forma, o método científico é uma análise acurada da investigação (MARCONI; LAKATOS, 2017b) na busca de um conhecimento empírico e sistematizado para, assim, fazer sentido empreender esforços quando o estado atual das situações é concebido de modo diferente do estado esperado do mundo (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Na pesquisa qualitativa, existe uma realidade a ser descoberta, construída e interpretada, e o conteúdo dela varia entre os indivíduos, de acordo com as suas experiências e opiniões, e também conforme o significado que atribuem à realidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A pesquisa qualitativa apoia as ciências sociais na interpretação dos fenômenos observados e nos significados imbuídos ou conferidos pelo pesquisador, dada a realidade em que se encontram os fenômenos.

Marconi e Lakatos (2017b) propõem recorrer à abordagem qualitativa nas pesquisas sociais, nos estudos dos fenômenos histórico-filosófico, clínicos, estudos de caso, entrevistas e observação participante. Na pesquisa qualitativa, os objetivos classificados em descritivo e explicativo são utilizados nesta tese. A opção por esses objetivos conjumina na existência de relatos de experiências de pessoas sobre suas carreiras e empregos, concebendo, assim, fenômenos a serem analisados e descritos.

O objetivo descritivo tem como premissa mostrar as dimensões e os parâmetros dos fenômenos no contexto do estudo, detalhando como são e como se manifestam os fenômenos

atuais. A análise do conteúdo dos fenômenos ocorre na descrição e no registro da situação, a partir de um estudo realizado em determinado espaço de tempo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2017a). Esse objetivo retrata as características, as propriedades e os perfis das pessoas, dos processos, dos objetos ou de qualquer outro fenômeno que se submeta à análise, gerando, com precisão, tendências nos ângulos e nas dimensões de um fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2017b; RICHARDSON, 2017).

O objetivo explicativo está relacionado à identificação dos fatores que não estão aparentes na ocorrência do fenômeno, prontificando-se a esclarecê-los através do uso de registros, análises e interpretação dos fenômenos estudados, e também ajuda na identificação de fatores determinantes. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), esse objetivo busca aprofundar o conhecimento da realidade a partir da explicação das causas dos fenômenos sociais e físicos, da verificação de quais condições se manifesta e da investigação acerca da relação do motivo de duas ou mais variáveis.

A história oral de vida refere-se a uma narração de fatos ou eventos significativos do passado, do presente e do futuro que são investigados pelo pesquisador para a melhor compreensão do fenômeno em estudo (MARCONI; LAKATOS, 2017a; ROSENTHAL, 2014). Na entrevista, a investigação ocorre através de perguntas. Por meio delas, o objetivo é o de apreender o tema investigado a partir do ponto de vista do entrevistado. Sendo uma forma de diálogo e de interação, a entrevista possibilita abordar o cotidiano, as vivências próprias e o entendimento discursivo sobre as interpretações que ocorrem durante esse processo interacional entre entrevistado e entrevistador (ROSENTHAL, 2014). A história oral de vida e a entrevista são técnicas de coleta de dados presentes na pesquisa qualitativa (FOLLARI, 2014; CLOSS; ANTONELLO, 2011; ICHIKAWA; SANTOS, 2010; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) e se adéquam na investigação do tema desta tese.

O uso de método qualitativo e também de entrevista representam uma maneira eficiente de compreender o ponto de vista dos atores sociais e interpretar sua realidade. As condutas sociais são passíveis de entendimento quando vistas na perspectiva dos atores sociais (POUPART, 2014).

A análise textual discursiva, empregada nesta tese na fase da análise dos dados e resultados, é uma metodologia de averiguação das informações advindas da pesquisa qualitativa, com o propósito de fornecer novas compreensões, de caráter hermenêutico, sobre os fenômenos e discursos. As pesquisas de cunho qualitativo têm se servido das análises textuais baseadas em entrevistas e observações, sendo sua intenção a de compreender e reconstruir conhecimentos sobre os temas da pesquisa (MORAES; GALIAZZI, 2016). A

análise textual discursiva (ATD) corresponde a um conjunto de metodologias, que inclui a análise textual do discurso e do conteúdo. Se as teorias estão presentes nas diferentes leituras, poderão estar nas diferentes etapas da análise. No que diz respeito às teorias que respaldam a pesquisa, o conhecimento do pesquisador pode facilitar o trabalho com a ATD.

Para averiguar com profundidade e propor discussões plausíveis, este estudo possui um arcabouço teórico de artigos, teses e livros, os quais foram organizados, selecionados e pesquisados com o respaldo da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; SAMPAIO; MANCINI, 2007). A revisão bibliográfica auxilia na formulação das explicações durante a coleta e análise dos dados, de modo a avaliar e estabelecer elos nos diferentes momentos da pesquisa. À medida da evolução do processo de revisão bibliográfica, sedimentam-se as construções teóricas que servem de base de dados nas descobertas de novas relações entre as teorias e o mundo real (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014).

O Quadro 1 demonstra, de modo esquemático, o problema da pesquisa, os pressupostos, os objetivos, os aspectos metodológicos e os resultados esperados deste estudo. Especificamente, o capítulo 3, sobre metodologia da pesquisa, aborda com mais detalhes os paradigmas, a pesquisa qualitativa, a história oral, as técnicas de entrevista, a análise textual discursiva e os procedimentos da pesquisa.

Quadro 1 – Abordagens centrais e técnicas da tese

Tema da tese: Carreira profissional e empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos de idade no século XXI: trajetória de vida de profissionais.

Problema de pesquisa	Pressupostos	Objetivo geral	Objetivos específicos	Paradigma e metodologia	Abordagens técnicas e bibliografia	Resultados esperados	Resultado final
O que será carreira profissional e empregabilidade para profissionais com mais de 50 anos no estado de São Paulo no século XXI?	1- O profissional com mais de 50 anos de idade começa a apresentar declínio físico e mental, e passa a despende tempo para cuidar da família, o que pode influenciar no transcurso da carreira profissional e no emprego.	Descrever e analisar os significados da carreira profissional e da empregabilidade atribuídos por profissionais com mais de 50 anos de idade no estado de São Paulo no século XXI.	Investigar a influência dos ciclos da vida na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade em empresas privadas do estado de São Paulo (pressuposto 1).	Paradigma interpretativismo ou construtivismo. Pesquisa qualitativa descritiva e explicativa	Levantamento bibliográfico: revisão sistemática da literatura em banco de dados: Capes, Ebsco, IBCT, Pepsic, Scielo, Scopus, Spell, Web Of Science e Cambridge.	Investigação da influência dos ciclos da vida na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade nas empresas privadas do estado de São Paulo.	Descrição e análise dos significados da carreira profissional e da empregabilidade atribuídos a profissionais com mais de 50 anos de idade no estado de São Paulo no século XXI.
	2- A carreira profissional de quem tem mais de 50 anos de idade tem como característica o exercício das atividades que gosta, a autonomia para tomar decisões e a ocorrência de estabilidade e status social.		Identificar os impactos e os desafios na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade em empresas privadas do estado de São Paulo (pressuposto 2, 3, 4 e 5).			Identificação dos impactos e desafios na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade nas empresas privadas do estado de São Paulo.	
	3- A manutenção da empregabilidade do profissional com mais de 50 anos de idade pode ser traduzida em aprendizados, desafios, produtividade e valores que asseguram a empregabilidade.		Averiguar os possíveis aspectos da exclusão dos profissionais com mais de 50 anos de idade nas empresas privadas do estado de São Paulo (pressuposto 6).			Averiguação dos possíveis aspectos de exclusão dos profissionais com mais de 50 anos de idade nas empresas privadas do estado de São Paulo.	
	4- Existe carreira profissional e emprego a partir dos 50 anos de idade mesmo com instabilidade de emprego nas empresas.					Entrevista com história oral de vida – presente, passado e o futuro com 12 sujeitos com mais de 50 anos, empregados de empresas privadas no estado de São Paulo. Análise das entrevistas: Análise Textual Discursiva	
	5- A partir dos 50 anos de idade, a identidade profissional é formada pela competência do relacionamento social, pelo acúmulo e pela referência de conhecimentos, pela generatividade e pela reavaliação de prioridades.						
	6- Ocorre discriminação e ageísmo no processo de desenvolvimento da carreira profissional e na manutenção da empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade, o que pode levar à aposentadoria precoce.						

Fonte: Elaborado pela autora.

1.3 Justificativa, relevância e delimitação do tema

A elaboração de uma pesquisa indica a necessidade de explicitar sua importância e os benefícios existentes no tocante à relevância social, ao valor teórico e à utilidade metodológica (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A justificativa expõe o estágio atual do estudo na ciência, as divergências ou as contribuições que se pretende propiciar ao se pesquisar o problema abordado. O processo da justificativa é um momento que remete à reflexão sobre a decisão da escolha do assunto e envolve aspectos de ordem teórica para o seu embasamento (FACHIN, 2017).

A relevância de uma pesquisa está relacionada às contribuições para o conhecimento dos fenômenos sociais, justificado pelo significado dos problemas analisados e pelo alcance dos resultados esperados, para os quais a pesquisa consegue esclarecer ou redefinir, tendo em vista a consolidação do *corpus* teórico (CARDANO, 2017). A pesquisa deve despertar nas pessoas o interesse pelo estudo e representar avanço e valor agregado de conhecimento para o mundo da ciência.

Em face da justificativa e da relevância teórica, há estudos científicos que explicitam a necessidade do desenvolvimento desta tese.

O trabalho, em consequência das mudanças consideráveis para a sua realização nas últimas décadas, e as empresas, em decorrência dessas mudanças, têm sido relativamente pressionadas a ampliarem o seu papel social no que diz respeito à criação de ambientes inclusivos e multiculturais. Ao mesmo tempo em que lidam com estratégias de competitividade, as empresas se defrontam com o envelhecimento da sua força de trabalho, que está carregada de estereótipos sociais negativos ligados à saúde e à produtividade. Se houvesse informações sobre a capacidade produtiva dos profissionais mais velhos, talvez a discriminação com base na idade pudesse diminuir (VASCONCELOS, 2015b). Foram desenvolvidos estudos sobre as estruturas conceituais que envolvem a adaptação dos trabalhadores às mudanças, sua idade e geração. Porém, existe escassez de abordagens teóricas relacionadas às questões sociais enfrentadas pelos trabalhadores mais velhos, e, quando existentes, referem-se à diversidade e inclusão social.

O termo evolução da idade é mais frequentemente encontrado em pesquisas das ciências sociais que envolvem ofertas de serviços, arquitetura, moda e publicidade. O predomínio de estudos na área das ciências da saúde, mais especificamente, na geriatria, também trabalha com o termo evolução da idade. No campo dos estudos da administração e na literatura organizacional, as pesquisas também apontam a evolução da idade, e isso tem se

intensificado, porém, em menor escala se comparado às ciências anteriormente mencionadas (LOCATELLI; FONTOURA, 2013; CEPellos, 2013), ou seja, aparece mais o termo evolução da idade nas pesquisas das ciências sociais e da saúde.

Sobre o desenvolvimento humano, a psicologia é uma ciência que, até a metade do século XX, dirigiu seus estudos para o desenvolvimento infantil e da adolescência e relacionava a fase adulta às mudanças estáveis (OLIVEIRA, 2004) e sem problemas e complexidades (SOUSA, 2007). O posicionamento da estabilidade a partir da fase adulta contraria as transformações físicas, sociopsicológicas e o desempenho de papéis e responsabilidades presentes na vida de uma pessoa, de modo contínuo, conforme o amadurecimento e o envelhecimento (MOURA; OLIVA; VIEIRA, 2009; ERIKSON, 1998; BALTES; BALTES, 1990).

No aspecto de trabalho, de acordo com Cheung e Wu (2013), o mercado de trabalho já sofre com a falta de profissionais competentes mais jovens nas empresas para suprir as necessidades das demandas de trabalho, e essa retração trará a necessidade de atrair e manter o crescente número de pessoas mais velhas. Por pressão acerca do envelhecimento da população, esse tema tem sido objeto de interesse cada vez maior nas pesquisas científicas (VANZELLA; LIMA NETO; SILVA, 2011), porém os estudos resvalam-se sobre aposentadoria, lazer, ocupação do tempo, com estudos incipientes relacionados ao mercado de trabalho.

De acordo com Amorim *et al.* (2016), há carência de estudos que versam sobre a inserção dos profissionais com mais de 50 anos de idade no mercado de trabalho e o desempenho de papéis, em geral, dessas pessoas na sociedade. Nas empresas, há um espaço a ser preenchido quando se fala da adoção de políticas e práticas de Recursos Humanos específicas para a gestão da idade, incidindo no preconceito de idade. Estudos sobre carreira e empregabilidade envolvendo faixas de idade são oportunos, uma vez que as empresas estão com o desafio de aprender a lidar com pessoas entre 51 e 68 anos de idade (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012). Isso ocorre em virtude da diversificação na força de trabalho, estreitamento das fronteiras organizacionais globais e necessidade de se atrair, reter e manter os talentos profissionais na organização (UNITE *et al.*, 2011).

No que se refere às pesquisas que envolvem a idade e a motivação na carreira, de acordo com Bown-Wilson e Parry (2013), há uma expressiva lacuna que abrange esse tema. Pesquisas empíricas são necessárias para se conhecer quais fatores contribuem ou dificultam o processo de envelhecimento bem-sucedido na carreira, já que os trabalhadores mais velhos

são uma categoria de crescimento rápido e, ao mesmo tempo, um grupo diversificado (HEIJDEN; SCHALK; VELDHOVEN, 2008).

Estudos que examinam o aprendizado no início da carreira são vastos, ao contrário daqueles que abordam os profissionais mais velhos (FENWICK, 2012). Na prática, os discursos relacionados à idade tendem a ser contraditórios no local de trabalho. As empresas elogiam os trabalhadores mais velhos, caracterizando-os como profissionais confiáveis, dotados de maturidade pessoal, estabilidade e pontualidade, porém, o que se valoriza é a flexibilidade e a competência tecnológica, atributos associados aos trabalhadores mais jovens, que um dia envelhecerão e que terão à frente novas versões tecnológicas.

Pesquisas sobre as diferentes idades correlacionadas ao trabalho têm recebido atenção de estudiosos nos últimos anos, porém as informações sobre como as gerações protagonizam suas carreiras são incipientes (UNITE *et al.*, 2011). As teorias sobre carreira e estágio da vida indicam que as pessoas possuem diferentes necessidades à medida que se desenvolvem na vida. As pessoas em estágio de envelhecimento podem ser mais preocupadas com a sua identidade profissional e trabalhar arduamente para crescer na carreira.

Estudos de carreira promulgam pesquisas nas áreas da gestão e nas ciências da psicologia, sociologia, economia e educação, porém, com fluxos de pesquisa desarticulados, que não estabelecem conexão entre si diante desse tema (LEE; FELPS; BARUCH, 2014). As carreiras contemporâneas enfatizam a importância e a necessidade do profissional ser o próprio administrador de sua carreira. De modo geral, as carreiras não têm se tornado sem fronteiras (INKSON *et al.*, 2012), o que pode representar que o mundo do trabalho não abriu totalmente espaço para movimentos de tamanha liberdade. Exemplo disso é a média de tempo de permanência em um emprego nos EUA e na Europa Ocidental: entre 13 a 20 anos para homens com mais de 50 anos. Essa referência pode levar a deduzir que a carreira sem fronteiras é mais designada aos profissionais jovens ou aos mais preparados.

Sobre os trabalhadores mais velhos, para Mccarthy *et al.* (2014), a desvalorização do desempenho dessas pessoas e a discriminação da idade no local de trabalho resultaram numa consequência: a aposentadoria ou a saída antecipada dessas pessoas da empresa. Em grande parte dos países da OECD (2006), profissionais com mais de 50 anos são mais suscetíveis a demissões nas empresas e dificilmente conseguem aprovação em processos de contratação de pessoal, porém esses profissionais se percebem passíveis de empregabilidade.

Estudos internacionais sobre as políticas públicas de estados abordam a delimitação de idade dos trabalhadores mais velhos – 55 e 65 anos. Diante da notável diminuição de profissionais no mercado de trabalho em muitos países, essa referência é a partir de 45 anos

(BILLETT *et al.*, 2011; MCCARTHY *et al.*, 2014; FULA; AMARAL; ABRAÃO, 2012; ROTH, 2009), ocorrendo uma substancial diferença entre a delimitação das políticas públicas e de pesquisadores em relação ao próprio mercado, com um *gap* de, no mínimo, 10 anos de diferença.

Estudos sobre envelhecimento no trabalho têm focalizado nas decisões de continuar trabalhando ou de se aposentar, com ênfase na aposentadoria (ARMSTRONG-STASSEN; SCHLOSSER, 2011), destacando as razões que levam os trabalhadores mais velhos a deixar simultaneamente o empregador e o mercado de trabalho (PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015). Além disso, os dados sobre aposentadoria não consideram a idade em que os profissionais almejam parar de trabalhar (HENNEKAM, 2015b).

Em face dessa discussão, destaca-se que a existência da carreira e da empregabilidade para as pessoas com mais de 50 anos de idade pode permear os diversos formatos de emprego, ou seja, formal ou empreendedor (MOULTON; SCOTT, 2016), de período integral ou *part-time* (D'AMOURS, 2009), vinculados ou não a uma estrutura organizacional (CESÁRIO; FEIJÃO, 2014), considerando atualizações, tanto pessoal como profissional, desempenho e reconhecimento no mercado de trabalho (HELAL; NEVES; FERNANDES, 2007; HENNEKAM, 2015b; PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015). Se o trabalho é advento importante para as pessoas e para a sociedade, e levando-se em consideração as contribuições das ciências médicas, é possível prever que os profissionais mais velhos poderão estar inseridos no mercado de trabalho mesmo aposentados, desde que produtivos e engajados na carreira profissional e no emprego (ARISTOVNIK; JAKLIČ, 2013; LALLEMAND; RYCX, 2009).

No levantamento bibliográfico para esta tese, feito a partir do RSL (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; SAMPAIO; MANCINI, 2007), foram encontrados 123 artigos que mencionam a idade após os 50 anos, no total de 1.601 publicações. Do total de 123 artigos que mencionam a idade a partir dos 50 anos, 65% das produções são oriundas de pesquisas quantitativas e 35% de pesquisas qualitativas. Dos 123 artigos, quase a sua metade, ou seja, 60 trabalhos, referem-se à combinação de temas envolvendo a empregabilidade, o mercado de trabalho e o trabalhador mais velho, totalizando aproximadamente 72% das produções científicas. A combinação entre carreira profissional e trabalhador mais velho foi de 28%. No total das 60 publicações, 16,7% são pesquisas brasileiras, e o restante, 83,3%, referem-se a publicações internacionais. Com base nessa análise, pode-se considerar que o estudo desta tese possui um espaço para novas pesquisas.

Quando da busca por termos relacionados à carreira profissional e à empregabilidade

de pessoas com mais de 50 anos de idade, não foi possível detectar trabalhos publicados nas bases Capes, *Business Source Complete* (Ebsco), Pepsic, Scopus, Spell, Web of Science, Scielo, Cambridge Journals Online e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD – IBICT), no período de 2006 a 2016.

A delimitação na pesquisa tem o objetivo de estabelecer fronteiras na investigação mediante a escolha de um plano que possa conduzi-la. Esse marco da fronteira relaciona-se ao assunto, à extensão e ao conjunto de fatores que podem reduzir o campo de ação – recursos e prazos. De acordo com Marconi e Lakatos (2008), a delimitação circunscreve-se ao objeto, ao campo e ao nível da investigação. Quanto ao objeto, a centralidade está relacionada à seleção da amplitude de variáveis que intervêm no estudo. O campo de investigação deve envolver o espaço e o tempo em que se localiza o fenômeno estudado. O nível de investigação envolve os estágios de exploração, investigação e comprovação de hipóteses, dotados de rigor e refinamento metodológico.

Para sustentar esse objeto de estudo, trabalha-se com a delimitação dos seguintes descritores: ciclos da vida, carreira profissional e contemporânea, empregabilidade e trabalhador mais velho. O termo descritor refere-se à descrição (GIORGI, 2014, p. 394), cujo significado é a atribuição de “uma expressão linguística ao objeto de um ato determinado, exatamente como ele aparece no interior deste ato”. Por meio da linguagem, a descrição é o ato de comunicar às pessoas os objetos conhecidos e exatamente como se apresentam.

Sobre a análise da realidade do referido tema, este estudo tem como base estrutural, para o diálogo com as teorias, entrevistas com profissionais com mais de 50 anos de idade que trabalham no estado de São Paulo, em empresas privadas e em cargos de liderança. Parte-se do pressuposto de que o sujeito que vive a experiência de ter um trabalho formal em empresas após os 50 anos de idade é atribuidor de sentidos e significados, e é ele quem tem a dizer sobre a experiência que vive.

O estado de São Paulo foi escolhido como o local dos entrevistados porque esse estado, conforme estudos de Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), foi considerado um dos melhores locais para se fazer carreira.

Esta tese estabeleceu como marco inicial a idade dos 50 anos, pois representa o “ponto mais elevado da atividade intelectual”, de acordo com Aristóteles (1959, p. 133), ou seja, é quando há desempenho diferenciado da atividade intelectual e retrata o caráter do adulto como aquele que tem uma expectativa de confiança cautelosa, inspirada na verdade. Viver significa entender a integração social, ter equilíbrio na aquisição material e, ao mesmo tempo, ter coragem para tomar atitudes e decisões. A idade madura parecia ser vantajosa em relação à

juventude e à velhice, pois a primeira é provida de ímpetos e compaixão, a velhice, de receios, lamúrias, fraquezas, egoísmos; porém, ser velho é ser bom ouvinte.

Para Lievegoed (2007), a fase dos 50 anos representa a maturidade, as diferenças entre esperteza e sabedoria, entre orgulho e modéstia, a realização de novas tarefas fora do âmbito profissional e a dedicação à família. Na vida profissional, pode ocorrer uma nova função ou promoção de cargo. Para Antunes e Silva (2013), os profissionais têm o trabalho como a atividade principal, alcançam estabilidade financeira e têm a família estruturada. A meia-idade é a fase susceptível ao desemprego, exceto para determinados cargos de liderança (RUS, 2012; SEARS; FELDMAN, 1975). De acordo com Erikson (1998), o indivíduo com mais de 50 anos de idade enseja a generatividade.

A idade dos 50 anos remete aos profissionais que primam pela estabilidade no emprego, que têm dedicação ao trabalho, mesmo com sentimentos esparsos de monotonia, e o empreendedorismo é também uma carreira admirada para essas pessoas. No aspecto da inteligência, as habilidades são de assertividade ou praticidade, comunicação (BERGER, 2013) e intuição (LIEVEGOED, 2007).

Não existe uma nomenclatura precisa para se referir à idade dos 50 anos (MEYERS, 2016), os profissionais são considerados mais velhos a partir dos 35 anos em diversos países do mundo (SÁNCHEZ; MARTÍNEZ, 2014; FULA; AMARAL; ABRAÃO, 2012). A falta da existência da definição do que seja um trabalhador mais velho no contexto do trabalho pode ter consequências pouco saudáveis, tanto para o indivíduo como para a empresa, pois não é prático comparar valores, características e expectativas de trabalho entre profissionais de 40 e 65 anos de idade (MCCARTHY *et al.*, 2014).

Assim, as lacunas nos estudos existentes sobre carreira profissional e empregabilidade de pessoas com mais 50 anos de idade justificam esta tese. Há a possibilidade de se contribuir com o capital do conhecimento no campo de estudos da gestão de pessoas e beneficiar a sociedade em processo de envelhecimento. As teorias servem para indicar os fatos que não estão totalmente exequíveis de explicações e as áreas da realidade que denotam pesquisas ou que possuem capacidade de exploração. De acordo com Marconi e Lakatos (2017b) é exatamente pelo motivo da teoria condensar fatos e prever os ainda não observados que se tem a possibilidade de indicar estudos científicos propícios a novas descobertas

1.4 Estrutura da tese

Esta tese contempla cinco capítulos, a começar pela Introdução. O capítulo 2 aborda o referencial teórico sobre os ciclos da vida, a carreira profissional e a carreira contemporânea, a empregabilidade e o trabalhador mais velho. O capítulo 3, a metodologia de pesquisa. O capítulo 4, a análise e a discussão dos resultados. O capítulo 5, as considerações finais. As referências utilizadas e os apêndices encerram a composição desta tese.

No capítulo 2, referencial teórico, os ciclos da vida estão relacionados às perspectivas presentes na filosofia e na psicologia do desenvolvimento, considerando a concepção sobre crescimento, desenvolvimento e fases da vida das pessoas. Nessas ciências, optou-se por estudar pesquisadores do desenvolvimento humano, tais como Tanner, Papalia Feldmam, Erik Erikson e Paul Baltes.

A carreira é apresentada em dois momentos: a profissional, composta por abordagens, até o ano 2000, da psicologia, sociologia e gestão de pessoas, e a carreira contemporânea, retratada com questões que emergiram a partir do final do século XX até os dias de hoje. Esta tese apresenta, no contexto da carreira contemporânea, a carreira sem fronteiras, proteana, subjetiva e objetiva e a do tipo *opt-out*. A carreira *opt-out* é também descrita, pois esta tese contempla relatos de experiências profissionais de líderes mulheres.

O tema empregabilidade trata dos impactos sociais, econômicos e políticos a partir do século XX em diversos países do mundo, das expectativas do emprego ideal para as pessoas nos países subdesenvolvidos, das pesquisas sobre emprego e desemprego dos profissionais com mais de 50 anos no Brasil. O tema desemprego também é trazido para este estudo, pois ele afeta mais as pessoas com mais de 50 anos do que as pessoas mais jovens.

A conceituação de trabalhador mais velho considera o envelhecimento populacional no mundo um mote para a discussão sobre empregabilidade. Quando se trata de idade e de conceitos sobre o trabalhador com mais de 50 anos nos diversos países do mundo, envolve discriminação, ageísmo, estereótipos, competências do trabalhador mais velho, aposentadoria e desaposentadoria. Os assuntos sobre aposentadoria e desaposentadoria são encontrados nesta tese, mesmo não sendo enfoque principal, pois representam possibilidades de estender a carreira e o emprego após a aposentadoria.

O capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa para esta tese, que envolve os paradigmas teóricos, a pesquisa qualitativa, a história oral, as técnicas de entrevista, a análise textual discursiva, os procedimentos da pesquisa, este, contendo a Revisão Sistemática da

Literatura, a pesquisa de campo, que abrange os contatos e as entrevistas com os sujeitos para esta pesquisa, e, por último, a descrição da análise dos resultados.

No capítulo 4, descrevem-se a análise e a discussão dos resultados desta pesquisa. Apresentam-se as interpretações dos discursos dos sujeitos, os resultados e os metatextos assegurados pelos pressupostos e pelo referencial teórico.

O capítulo 5 contempla as considerações finais, a partir dos objetivos específicos e envolve a descrição e análise dos significados da carreira profissional e da empregabilidade das pessoas com mais de 50 anos de idade no estado de São Paulo no século XXI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Teoria é um conjunto de conceitos ou constructos inter-relacionados capaz de descrever e explicar a concepção sistemática dos fenômenos diante do processo de imersão no conhecimento existente, que pode estar vinculado à formulação dos pressupostos. As teorias unificam as leis estabelecidas, após análises críticas, modificando-as para se ajustarem a dados não previstos e, assim, direcionar para novas descobertas plausíveis e sustentáveis (MARCONI; LAKATOS, 2017b; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

2.1 Ciclos da vida

Estudos sobre a natureza humana investigam as mudanças físicas, comportamentais e fisiológicas que ocorrem durante o processo de envelhecimento. Dessa forma, as ciências sociais e a medicina desenvolvem pesquisas acerca desse tema sob diferentes perspectivas (GUARDINI, 1987). A medicina, nesse assunto, classifica o desenvolvimento biológico (LIEVEGOED, 2007; BERGER, 2013) em fatores hereditários, de mudanças físicas e motoras, cuidados com a saúde, alimentação, processos mentais e memória. As contribuições da psicologia estão relacionadas às mudanças e aos refinamentos de comportamento (OLIVEIRA, 2004), ao amadurecimento ou à transformação das emoções, ao caráter e à habilidade social para o convívio com outras pessoas.

Até o século XX, a ênfase na evolução do ser humano era voltada aos estudos do crescimento humano, considerando as contribuições sociais, a medicina e os níveis de cognição (TANNER, 1981). Para esses três impulsos, o uso da antropometria foi o balizador nas medições de recém-nascidos para o controle de infanticídio. Também serviu como prognóstico de altura de crianças para acervo de informações ao exército europeu. Possibilitou o controle do consumo de energia relacionado ao peso das pessoas e equiparações de altura entre crianças do campo e da cidade, crianças de escolas particulares e públicas. Por fim, facilitou o estudo das proporções de altura das pessoas em diferentes períodos e países.

A antropometria, medida utilizada no crescimento físico do indivíduo, teve importância secular, e seu aparecimento ocorreu no período renascentista, na ciência das artes, época em que as esculturas eram talhadas, proporcionalmente, a partir das medidas humanas. Artistas hindus, budistas e egípcios acreditavam que Deus possuía medidas harmônicas. A crença das pessoas em algumas tradições provinha de que os trabalhos esculpidos deveriam

ter as proporções exatas e matemáticas, e, se assim o fosse, bastaria dar um nome para que a imagem tomasse vida (TANNER, 1981).

Estudos referentes ao crescimento humano, historicamente desde a época darwinista, estão relacionados a um processo contínuo, que começa no nascimento e se prolonga até a morte, com mudanças e adaptações nas diferentes fases da vida, refletidas pelas mudanças internas do indivíduo e pelas influências externas a que está sujeito. As mudanças internas e externas são o resultado da interação genética com as frequentes mudanças do ambiente (BERGER, 2013; TANNER, 1981).

Em específico, a contribuição da medicina para os estudos do crescimento humano esteve relacionada à pressão do trabalho cerebral, que influenciava na estatura – dado importante na fase escolar da criança. De acordo com Tanner (1981), os estudos sobre crescimento longitudinal infantil foram, na Europa, reconhecidos, a partir do século XX, como um guia para a saúde. Na Inglaterra, o crescimento físico das pessoas foi impactado, no século XVIII, pela baixa existência de trabalhadores no campo, os quais migraram para as cidades industrializadas, contribuindo com a escassez de alimentos no país. As crianças pobres e órfãs eram escravizadas, com dedicação de tempo de trabalho que ultrapassava o período diário de quinze horas, com impacto no crescimento físico. A partir do século XX, as medições longitudinais tornaram-se práticas essenciais na medicina, tanto na Europa como nos EUA.

O desenvolvimento humano acontece por meio de mudanças duradouras, que transformam a pessoa de acordo com a interpretação e a percepção de experiências (GIFRE; MONREAL; ESTEBAN, 2011), considerando o tempo cronológico em que se encontra. Para Lievegoed (2007), o desenvolvimento envolve mudança e crescimento. A mudança é sistemática, revolutiva e decorre tanto da predisposição interna do indivíduo como da força externa. O crescimento é o pragmatismo da medida, da quantidade e da proporção que uma nova matéria ou substância ocupa no espaço da desintegração anterior, sob a regência do controle da insurgência. A definição de crescimento é trazida por Tanner (1981) na comparação entre alteração e vir-a-ser ou formação. O autor cita Aristóteles para melhor compreender o crescimento humano:

Crescimento diz respeito a um aumento quantitativo sem alteração de qualidade; alteração (*alloiosis*) representa uma mudança de qualidade em algo com identidade persistente (como na assimilação de alimentos); vir-a-ser é o aparecimento de uma nova identidade (TANNER, 1981, p. 6).

De acordo com Tanner (1981), o entendimento sobre crescimento humano foi parafraseado por Aristóteles quando fez a comparação com a medição da água, assim, a cada medida realizada, um resultado diferente podia ser produzido. O crescimento humano decorre das circunstâncias presentes na vida da pessoa e de sua maturidade. Ainda, esse filósofo grego retratou o crescimento do indivíduo na puberdade e defendeu que as mulheres se desenvolviam fisicamente mais rapidamente do que os homens. Outro filósofo mencionado por Tanner (1981) é Hipócrates (460 a.C.), que contribuiu para o entendimento do crescimento na medicina ao retratar as influências do tempo na estatura e na força de uma pessoa adulta, de acordo com o país e com o tipo de água consumida.

A abordagem do desenvolvimento humano foi incitada pelas mudanças físicas no século VI a.C., na Grécia antiga, por meio de um poema de Sólon, que, no exercício de suas funções como legislador, utilizava a poesia para aprovar seus projetos e validar suas críticas políticas, além de demonstrar sua paixão lírica (TANNER, 1981). De acordo com o referido autor, Sólon retratou as mudanças do crescimento em períodos contínuos de sete anos, combinados com a filologia e com a medicina.

Um garoto adquire a primeira fileira de dentes enquanto ainda criança [literalmente antes de ser capaz de falar] e os perde antes de chegar aos sete anos. Quando os deuses terminam o próximo período de sete anos, o garoto mostra os sinais de começo da puberdade [ou o começo dos pelos pubianos]. No terceiro hebdomadário, o corpo cresce, o queixo se torna barbado e as feições de garoto se perdem. No quarto hebdomadário a força física está no auge e é considerada como o critério de virilidade; no quinto hebdomadário um homem deve pensar em casamento e em ter filhos que o sucedam. No sexto hebdomadário a mente de um homem está disciplinada pela experiência. Ele não sente mais o impulso de comportamentos descontrolados. No sétimo, o homem está no apogeu da mente e da língua, assim como no oitavo. No nono hebdomadário, apesar de ainda reter um pouco da força, o homem está longe da excelência devido ao enfraquecimento da mente e do discurso. Se um homem chega ao fim do décimo hebdomadário, ele não encontrou a morte antes do tempo devido (TANNER, 1981, p. 1-2).

O poema de Sólon reflete o entendimento da natureza humana comum nas tradições das religiões gregas, judaicas e romanas. Os períodos na natureza foram assim denominados de estágios, cada qual com a seguinte nomenclatura: “*perulus, puer, adolescens, juvenis, junio, vir, sense*” (TANNER, 1981, p. 3).

O estudo sobre o desenvolvimento humano, pertencente à psicologia, busca entender como e quais são os motivos que levam as pessoas a se modificarem, ou não, nas diversas fases da vida, conforme envelhecem (BERGER, 2013). Para Gifre, Monreal e Esteban (2011),

o ser humano desenvolve-se a partir das suas experiências, das suas ações, baseadas nos comportamentos, nos sentimentos, nos valores, na autoestima, no autocontrole, e dos propósitos que o orientam ao longo dos ciclos da vida. O desenvolvimento humano está atrelado aos impactos sociais e culturais e à percepção subjetiva do indivíduo diante de cada situação. A experiência é a base do desenvolvimento humano, e nada, psicologicamente, ocorre sem ela, pois representa a reciprocidade da pessoa com o mundo.

A psicologia do desenvolvimento originou-se do pensamento biológico a partir da teoria da evolução da raça humana (MOURA; OLIVA; VIEIRA, 2009) e mantém, nos estudos atuais, forte direcionamento às suas origens, protagonizando o desenvolvimento biológico individual, cujos resultados são generalizados e desconectados do fato histórico, da cultura e das experiências das pessoas (OLIVEIRA, 2004). O desenvolvimento da inteligência, para a psicologia, parece que se concentra nos estágios iniciais; já na fase adulta, a capacidade de compreender e aprender remete a conhecimentos e domínios especializados e práticos. De acordo com Sousa (2007), há uma lacuna quando se trata de investigação social e significado do que é ser adulto, o que dificulta entender as transições que ocorrem nas fases seguintes do desenvolvimento humano.

Até a metade do século XX, o que importava eram os estudos iniciais do desenvolvimento humano – do bebê ao jovem –, fase em que o crescimento e as mudanças são notórios nas duas primeiras décadas, com ênfase genética, física e social nos estudos científicos (SEARS; FELDMAN, 1975). Até então, estudos das fases do adulto eram em menor escala, pois a crença era de pouca mudança física, psicológica e social, de estabilidade (OLIVEIRA, 2004).

A partir da metade do século XX, emergiram estudos sobre as fases do adulto e do envelhecimento. A psicologia reconheceu o completo ciclo de vida humana e considerou que o avanço da idade traz medidas diferenciadas, sejam elas biológicas, culturais, cognitivas ou sociais (MOURA; OLIVA; VIEIRA, 2009). Além disso, ela afirmou que os acontecimentos são responsáveis por imprimirem mudanças na personalidade e nos comportamentos. A psicologia do desenvolvimento possui a missão de descrever e explicar as mudanças de comportamento das pessoas no decorrer dos ciclos da vida. Ela considera as variações interpessoais e as diferenças interindividuais para, assim, propor condutas que aperfeiçoam o desenvolvimento e a relação com o meio externo (BALTES; REESE; NESSELROADE, 1981).

A fase adulta é caracterizada como estável (OLIVEIRA, 2004), sem problemas e sem complexidade (SOUSA, 2007). Vale a pena entender o que significa essa estabilidade. O

termo “estável” condiz com solidez, segurança e ausência de mudanças. A fase adulta e a velhice são passíveis de transformações físicas e sociopsicológicas, com papéis que variam no transcorrer dos anos, envolvendo família, trabalho, pressões sociais, dúvidas, anseios e projetos individuais (SOUSA, 2007).

É tácito que, no desenvolvimento biológico, todo ser vivo caminha em direção a um declínio após o crescimento e o amadurecimento. O desenvolvimento psicológico acontece por meio de estímulos da educação, da sociedade e do ambiente. E, para que haja completude, o desenvolvimento espiritual, que envolve sabedoria e criatividade (LIEVEGOED, 2007), promove no indivíduo a autodireção dos seus caminhos e a experiência de sentimentos diversos, fortalecendo-o para se tornar pleno e, assim, suprir desejos e impulsos (LIEVEGOED, 2007).

Ao longo do ciclo da vida, o indivíduo exerce papel relacional e dinâmico durante as escolhas que faz no ambiente em que se insere (FONSECA, 2007). Estudos sobre o desenvolvimento humano devem ser vistos como um processo contínuo e não uma coletânea de resultados pontuais e estáveis. O parâmetro que organiza as ações no desenvolvimento está associado à dimensão espaço-temporal. A partir desse entendimento, o tempo individual interliga-se aos aspectos biológico e social na relação do ser-no-mundo (BITTENCOURT, 2005; MOURA; OLIVA; VIEIRA, 2009).

Cada fase da vida é específica para o indivíduo, indedutível e insubstituível, produzindo dualidade de tensão e motivação para vivê-la. A tensão, às vezes, não permite a passagem crescente de uma fase para outra, ao contrário da motivação, que é vista como desafiadora. Outra questão é a cristalização em alguma fase, quando esta não foi efetivamente vivenciada. Cada fase possui conexão uma com outra, e o impacto de algum fato em algumas delas resvala-se em outra fase posterior, podendo estender-se secretamente até a velhice (GUARDINI, 1987).

Para Berger (2013), os ciclos da vida sofrem transformações inesperadas e passam por mudanças culturais que levam em conta os valores, as tradições e os recursos para a vida. Além disso, favorecem a capacidade de adaptação enquanto processo evolutivo humano nos diferentes momentos da vida.

Baltes, Lindenberger e Staudinger (2007) consideram o desenvolvimento do ciclo da vida como eterno e procedente da interação biológica, psicológica, social e cultural, uma combinação entre crescimento físico e habilidades, investimento de recursos, aprimoramento da força física e da memória e influências histórico-culturais. A psicologia do desenvolvimento da vida trata da extensão da evolução humana em todos os ciclos da vida

(infância, adolescência, idade adulta e velhice), os quais exigem mudanças adaptativas. Nesse caso, o foco é a aquisição da maturidade comportamental conforme a fase em que o indivíduo se encontra. Para Oliveira (2004), os fatores que se relacionam ao processo de transformação ou desenvolvimento da pessoa envolvem a análise sobre o momento específico da etapa de vida de cada um, considerando aspectos culturais, históricos e sociais, bem como experiências particulares e privadas.

Diante disso, os objetivos da psicologia do desenvolvimento são: estrutura e sequência de transformação ou desenvolvimento por toda a vida, interligação entre os eventos de desenvolvimento anteriores e posteriores, considerando os aspectos biológicos, psicológicos, sociais e ambientais, e estabelecimento da plasticidade ou adaptações nas fases de desenvolvimento humano (BALTES; LINDENBERGER; STAUDINGER, 2007).

O desenvolvimento psicossocial abarca, de modo integrado, a biologia, a psicologia e as ciências sociais (MYERS, 2016), como na convergência de corpo, mente e contexto social. Cada pessoa é um centro de consciência iluminado, que equivale à condição vital da existência. Esse núcleo de consciência torna-se radiante conforme a evolução da identidade ou do próprio Eu nos estágios e nas crises concernentes a cada período na vida de uma pessoa (MYERS, 2016).

De acordo com Lievegoed (2007, p. 27), há estudos que classificam as fases da vida em períodos “regulares de sete, catorze ou vinte e um anos, e há esquemas que dividem nossas vidas em cinco, sete ou nove fases”. Em estudos da biografia humana, tais categorizações não trazem distinção entre uma e outra. Guardini (1987) ilustra que não há superioridade entre uma fase e outra – o importante é ser pleno ou integrado à época em que a pessoa se encontra. A obtenção do desenvolvimento pessoal consciente ocorre pela obediência às leis providas do ambiente externo em determinadas fases da vida (LIEVEGOED, 2007).

Nos escritos de Proclus Diadochus (a.C. 412-485), há alusão à divisão *septennial* dos ciclos da vida, sob a regência dos planetas, ao que Proclus denominou da influência do macrocosmo celestial ao microcosmo do homem (TANNER, 1981). Na dramaturgia de Shakespeare, escrita entre 1599 e 1606, denominada *As you like it* (ato II, cena VII), (TANNER, 1981; SEARS; FELDMAN, 1975), as sete idades do ser humano são assim mencionadas:

O mundo inteiro é um palco/E todos os homens e mulheres meros atores./Eles têm suas saídas e suas entradas,/E cada homem, em seu tempo,

desempenha muitos papéis;/Seus atos incluem sete idades [...] (SEARS; FELDMAN, 1975, p. 8).

As fases da vida divididas a cada sete anos também se apresentam nos estudos da Antroposofia (STEINER, 2015; STEINER, 2012a), nos registros de Lievegoed (2007), nos quais o autor menciona os gregos como precursores dos setênios. Sears e Feldman (1975) demonstram que o homem possui sete ciclos na vida, divididos em períodos estanques de anos, abrangendo a infância, infância média e final, adolescência, adulto jovem, vigor da vida, meia-idade e a velhice.

Para alguns autores, as fases do desenvolvimento são providas de tempos mais elásticos, mantendo a objetividade das mudanças que ocorrem em cada época. Para Guardini (1987), o desenvolvimento humano é distinguido entre criança, jovem, adulto, homem maduro, idoso e senil. Berger (2013) trabalha com a divisão de idades compreendida em: pré-natal e nascimento, idade escolar inicial, adolescência, início da idade adulta, adulta intermediária e adulta avançada, cada qual com a respectiva característica biossocial, cognitiva e psicossocial. Papalia e Feldman (2013) retratam o desenvolvimento dividido em oito fases, com idades cronológicas que abrangem: período pré-natal, primeira infância, segunda infância, terceira infância, adolescência, início da vida adulta, vida adulta intermediária e vida adulta tardia. As respectivas fases são detalhadas no Quadro 2, a seguir exposto.

Quadro 2 – Ciclos da vida

Períodos	Autores
Divisão a cada 7 anos – setênios – do nascimento aos 63 anos de idade, contemplados em três grandes períodos: do nascimento aos 21 anos, dos 21 aos 42 anos, dos 42 aos 63 anos.	Lievegoed, 2007; O'Neil e O'Neil, 2014; Nuñez, 2008
Infância (0-5); infância média e final (6-12); adolescência (12-18); adulto jovem (18-30); vigor da vida (30-42); meia-idade (42-60); velhice (acima dos 60 anos).	Sears e Feldman, 1975
Criança (infantil); jovem (puberdade); adulto (20 até metade da faixa dos 40 anos); homem maduro (crise da existência); idoso (homem sábio); senil (velhice extrema).	Guardini, 1987
Pré-natal e nascimento (2 primeiros anos); idade escolar inicial (7-11); adolescência (puberdade); início da idade adulta (20-35); adulta intermediária (35-64); adulta avançada (a partir dos 65 anos).	Berger, 2013
Pré-natal (da concepção ao nascimento); primeira infância (do nascimento aos 3 anos); segunda infância (3-6); terceira infância (6-11); adolescência (11 a aproximadamente 20 anos); início da vida adulta (20-40); vida adulta intermediária (40-65); vida adulta tardia (65 anos em diante).	Papalia e Feldman, 2013

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, a partir desse quadro, que a idade a partir dos 50 anos possui diferentes nomenclaturas para os autores citados. A idade dos 50 anos é conhecida como meia-idade (SEARS; FELDMAN, 1975) e adulta intermediária (BERGER, 2013; PAPALIA; FELDMAN, 2013). Após os 60 anos, essa fase passa a se chamar velhice (SEARS; FELDMAN, 1975) e adulta avançada e tardia (BERGER, 2013; PAPALIA; FELDMAN, 2013). Para melhor entender o que ocorre nas diferentes fases da vida do ser humano, estudos sobre os setênios e as diferentes faixas de idades são detalhadas a seguir, com ênfase a partir dos 50 anos, na correspondência do estudo desta tese.

Para a Antroposofia – ciência do conhecimento da natureza humana (STEINER, 2016) –, as mudanças nos ciclos ocorrem a cada sete anos e foram descritas no início do século XX. A Antroposofia permite ao ser humano saber da importância da reflexão, do autoconhecimento consciente, da influência da atitude mental na relação que possui com o universo. Essa ciência direciona a evolução do homem de acordo com o desenvolvimento da percepção dos órgãos do sentido.

A vida da pessoa se desenvolve a cada sete anos, do nascimento aos 63 anos de idade (O'NEIL; O'NEIL, 2014). Os setênios são descritos com detalhes até a idade dos 21 anos (STEINER, 2015; STEINER, 2014a; STEINER, 2014b; STEINER, 2012a; STEINER, 2012b). A Antroposofia apresenta, nos ciclos da vida, três grandes marcos: do nascimento aos 21 anos, dos 21 aos 42 anos, dos 42 aos 63 anos. A primeira circunferência representa a vitalidade física. A idade dos 21 aos 42 anos prescreve o desenvolvimento emocional; e o terceiro marco, dos 42 aos 63 anos, indica maturidade, sabedoria, consciência social e, com o passar dos anos, declínio da vitalidade (NUÑEZ, 2008). De modo mais específico, a natureza humana consiste em corpos: físico (ao nascer), etérico (que se manifesta de maneira independente, a partir dos 7 anos), astral ou anímico (a partir dos 14 anos) e do próprio Eu (dos 21 aos 42 anos) (STEINER, 2015; STEINER, 2014b; STEINER, 2012a).

O corpo físico, ou mineral, constitui-se de substâncias físico-químicas. O corpo etérico representa a vitalidade, o que dá vida ao ser humano. Em virtude da atuação da estrutura energética do corpo etérico ou vital, as substâncias e as forças contidas no corpo físico atuam na sua reprodução e crescimento. O corpo astral, anímico ou das sensações engloba a atividade pensante do indivíduo, o sentimento e a parte do agir no mundo. Nele, está a sensibilidade, o sentimentalismo humano, as dores, paixões, instintos, apetites e cobiça. Esses membros da natureza humana se desenvolvem em sequência até a formação do Eu.

Após o nascimento do Eu, o homem integra-se às situações da vida, enriquecendo-a com experiências provenientes da sua consciência intelectual, vitalidade e sensações. O Eu

constitui a identidade que diferencia um ser humano do outro – que produz os pensamentos, as imaginações, a autoconsciência de si próprio, os valores e a capacidade de fazer escolhas conscientes e próprias (STEINER, 2007). Representa, ainda, a personalidade do homem, característica que demonstra que seus atos são os resultados dos seus pensamentos, sentimentos e impulsos, bem como de sua personalidade autodirecionadora (STEINER, 2006).

Na fase adulta, a partir dos 21 anos, os sentimentos são mais conscientes, providos de aprendizagens e aspirações (STEINER, 2006). Para Sears e Feldman (1975) os ciclos da vida a partir do adulto jovem (18-30 anos) até a velhice (acima dos 60 anos) são complexos, pois envolvem os aspectos corporais, a personalidade, a inteligência, as mudanças de papéis, a participação e a proximidade com a família à medida do envelhecimento. Esses aspectos são assinalados por eventos como: análise de oportunidades de trabalho, papéis familiares, desemprego, relações sociais, expectativas em cada período – conforme a estabilidade do crescimento físico, doença e aposentadoria. Na análise dessas situações, a semelhança com as fases anteriores está no aspecto sociocultural.

De acordo com Rus (2012), alguns autores consideram que a análise familiar, o trabalho e o convívio social são os papéis mais importantes de se estudar na fase adulta. O trabalho possui um papel social complexo, faz parte da formação da identidade da pessoa e envolve os comportamentos, as habilidades e as atitudes que a sociedade espera que sejam demonstrados. O trabalho não está relacionado somente às mudanças ocorridas no mercado de trabalho, acarretadas pela globalização ou pela diversificação tecnológica, mas também sofre as influências do ambiente das relações humanas, uma vez que é o elo entre o indivíduo e a sociedade.

No período que compreende o início dos 20 e o início dos 40 anos de idade, o desenvolvimento pleno ou estável, visto como uma fase de êxito na vida, vai refinando, com o passar do tempo, com criatividade e sabedoria. Em geral, o exercício para o desenvolvimento pleno é opcional. Somada à educação externa, a autoeducação é o caminho para o desenvolvimento interior. A evolução da inteligência se dá por meio de sabedoria, habilidade importante para se transmitir pensamentos com sutileza e autossuficiência (LIEVEGOED, 2007).

Para Berger (2013), o desenvolvimento humano é constituído a partir das influências hereditárias, das relações com a cultura ambiental, para a evolução da personalidade, da moral, dos aprendizados, dos hábitos e dos costumes. A fase dos 50 anos, para esse autor, denomina-se de adulta intermediária, que compreende à faixa etária dos 35 aos 64 anos.

A respeito da capacidade cognitiva, rapidez no processamento de informações e memória durante o período dos 35 aos 64 anos, há, com o passar do tempo, diminuição dessas capacidades, entretanto, o indivíduo é passível de aprendizados. Nessa fase, impera a inteligência prática, o que significa que essa população consegue resolver os problemas e os desafios impostos pelo mundo real. Ademais, impera a inteligência linguística e o raciocínio lógico-matemático na população norte-americana dessa faixa etária (BERGER, 2013). A aptidão sinestésica é de menos valia na meia-idade, que pode ser a explicação da falta da prática de esportes, mesmo sabendo da sua importância.

Para Berger (2013), o sistema imunológico permanece forte com relação às doenças clássicas, na fase dos 35 aos 64 anos, porém o tempo de cura é mais longo para qualquer tipo de recuperação de doença, simples ou complexa, à medida do avançar da idade. Nota-se, porém, um contrapeso em relação à inexistência do declínio físico em algumas pessoas, que continuam com atividade física e processos mentais em pleno funcionamento, seja pela natureza interior ou pela ajuda dos recursos da estética e da medicina (SEARS; FELDMAN, 1975).

Os laços de família tornam-se um peso, pois as pessoas da fase adulta intermediária, dos 35 aos 64 anos, cuidam dos pais idosos e dos próprios filhos, além de respaldarem os membros da família, pois são saudáveis fisicamente, cognitivamente práticos e psicossocialmente produtivos (BERGER, 2013). Os laços de parentesco podem ocasionar um vínculo maior de proximidade se os adultos da meia-idade, considerada a fase dos 42 aos 60 anos de idade, tiverem de cuidar ou sustentar os pais (SEARS; FELDMAN, 1975). De acordo com Papalia e Feldman (2013), os relacionamentos entre mães e idosos são mais próximos do que os dos homens. Aceitar e atender às necessidades dos pais propicia, aos adultos intermediários, dos 40 aos 65 anos, o equilíbrio entre amor e dever e a conclusão de possível crise filial. Sobre o parentesco, o papel que pode emergir após os 50 anos é o de avós, além de um novo passatempo ou uma nova tarefa social (LIEVEGOED, 2007).

No que diz respeito ao aspecto familiar, o casamento passa por uma reavaliação, a mulher é mais autoconfiante, com comportamentos mais assertivos, e o homem tem personalidade mais pacificadora, abertamente demonstra mais sentimentos na fase dos 35 aos 64 anos de idade (BERGER, 2013). O trabalho na faixa dos 35 aos 64 anos é visto como uma atividade importante, que provê *status* social e financeiro. O comportamento demonstra assiduidade e estabilidade empregatícia, valendo-se da importância do trabalho (BERGER, 2013).

Na fase dos 40 aos 50 anos, tem-se a crise da meia-idade. Estudos científicos associam essas situações à faixa etária dos 25 aos 50 anos. Nota-se, a partir de então, uma provável escassez de estudos sobre a crise depois da meia-idade, de acordo com Robinson e Stell (2015). Drucker (2001b) menciona que a crise da meia-idade em executivos é representada, geralmente, pelo tédio, já que, aos 45 anos, esses profissionais estão no topo da carreira, possuem *expertise* no que fazem, porém, com limitadas chances de ascensão na própria empresa. Outra ilustração de crise na meia-idade e que envolve o ambiente de trabalho está no estudo de Antunes e Silva (2013), no qual os autores afirmam que os profissionais entre 45 e 59 anos, tendo o trabalho como atividade principal, competem com os mais jovens, o que pode irromper a crise da meia-idade.

A atenção e o cuidado com outras pessoas são qualidades que podem ser transmitidas, gerando autorrealização. Essas atitudes, somadas às expectativas e responsabilidades, despertam, nas gerações anteriores, o interesse sobre o ato de saber cuidar e prover atenção necessária. A preocupação acentuada com os problemas de família e com o ciclo social pode acarretar, nas mulheres, estresse indireto, depressão e problemas de saúde mental. Mesmo com análise de ciclo abrangente em todos os momentos da vida, dadas as vicissitudes de mudanças no desenvolvimento humano, os cuidados e a atenção podem ser mais relevantes à família no ciclo da meia-idade (42 aos 60 anos) e na fase de adulto intermediário (40 aos 65 anos) do que em fases anteriores (PAPALIA; FELDMAN 2013; SEARS; FELDMAN, 1975).

A faixa dos 42 aos 60 anos, para Sears e Feldman (1975), representa o ato de fluir no caminho do crescimento pessoal. Ser condescendente nessa fase amplia e abre espaços para novos afazeres e interesses, e, em sua forma plena, essa fase representa o cultivo da maturidade social, do pensamento coletivo, da sabedoria e da consolidação dos conhecimentos e aptidões (SEARS; FELDMAN, 1975). Na Europa ocidental e nos EUA, por indicação da OECD, há estudos vocacionais para apoio das descobertas de oportunidades de trabalho e novas ocupações para, então, sedimentar o sentido da vida produtiva e pessoal.

As mudanças físicas que acontecem na meia-idade, dos 42 aos 60 anos, referem-se às funções respiratórias, à libido e, especificamente na mulher, à menopausa, que pode ser dramática, pois varia de acordo com as circunstâncias estabelecidas. Isso quer dizer que, por exemplo, se a mulher constituiu família e teve filhos, esses fatores funcionam como compensação e cumprimento do dever psicológico e social (SEARS; FELDMAN, 1975). Nos homens, há, dos 40 aos 65 anos, a queda dos níveis de testosterona (PAPALIA; FELDMAN, 2013). A vida social, o relacionamento conjugal e a capacidade de assumir a própria sexualidade são aspectos importantes para a saúde, satisfação e qualidade de vida para as

pessoas da meia-idade, dos 42 aos 60 anos (SEARS; FELDMAN, 1975).

As pessoas da meia-idade, dos 42 aos 60 anos, relevam o tempo livre e a segurança financeira, e, no que se refere à carreira profissional, têm *know-how* para atuar como mentores – dão orientação às pessoas mais jovens sobre a vida profissional (SEARS; FELDMAN, 1975). Nessa orientação, presente na interação do trabalho ou nos treinamentos, nota-se, especificamente nas pessoas com 50 anos, o sentimento de alegria – pela expansão do desenvolvimento e pela receptividade em realizar atividades que provêm ensinamentos (LIEVEGOED, 2007). Especificamente, a fase dos 45 anos, de acordo com Guardini (1987), indica dedicação excessiva ao trabalho, com acúmulo e exigências vindas da família e da vida profissional, aspectos tratados com prudência, mas com desgaste físico e emocional devido ao sentimento de excesso de responsabilidade.

Para Papalia e Feldman (2013), as mudanças físicas no indivíduo de 45 a 65 anos acontecem, paulatinamente, por meio do declínio auditivo, da diminuição dos sentidos do olfato e do paladar, da perda da força muscular – em torno de 15% – e da cognição. A perda da audição decorre da exposição frequente aos ruídos do meio ambiente, inclusive, do profissional. Essa perda, que em alguns adultos ocorre por volta dos 50 anos, não necessariamente se dá pelo declínio da idade, e sim, pelo fator genético. Nos homens, essa provável perda já ocorre a partir dos 30 anos. A capacidade visual varia de pessoa para pessoa, e essa degeneração provém da genética do ser humano (BERGER, 2013). Para Sears e Feldman (1975), o declínio físico acontece na fase da meia-idade, ou seja, dos 42 aos 60 anos, e, especificamente aos 45 anos, é visível na estatura, mas a cabeça e o rosto do homem são partes do corpo humano que estão na contramão da involução, pois prosseguem no crescimento.

Os estadunidenses e as pessoas de países industrializados são considerados saudáveis dos 45 aos 65 anos. Apenas 20% deles possuem, nessa fase de vida, alguma limitação física (PAPALIA; FELDMAN, 2013), em virtude de consumo de bebidas alcoólicas e tabagismo. Os fatores de estresse estão nos motivos oriundos do trabalho, da situação financeira e vida familiar. O índice de morte na faixa etária dos 45 aos 64 anos tem caído nos EUA, favorecendo as mulheres, desde 1940, em decorrência da consciência sobre a importância de cuidar preventivamente da saúde, apesar do sedentarismo presente em mais de 40% das pessoas. Nas nações desenvolvidas, tais como Japão, Canadá e países da Europa ocidental, pessoas de meia-idade vivem de modo mais saudável, ao contrário das que moram em locais pobres, tais como Afeganistão, Camboja, Quênia e Tanzânia, onde o risco de morte antes dos 60 anos é mais corriqueiro (BERGER, 2013).

Para Papalia e Feldman (2013), a cognição passa para um formato de inteligência prática ou de raciocínio indutivo, que se complementa ao conhecimento especializado, adquirido na formação educacional e cultural. A fluência verbal é uma habilidade que, com o passar dos anos, aprimora-se, principalmente se há continuidade dos estudos escolares dos 45 aos 65 anos. Em comparação aos jovens, os indivíduos dessa fase são menos letrados e, portanto, menos propensos a estarem empregados, mesmo com a melhora da escolarização desde 1992. De acordo com Papalia e Feldman (2013, p. 538), a Organização das Nações Unidas (ONU) tem promovido a qualidade da leitura e da escrita e denominou o período de 2002 a 2012 como a “década do letramento”.

De acordo com Guardini (1987), as fases são fluidas e podem antecipar-se ou retardar-se. As quatro décadas e meia intitulam-se como a fase do homem maduro, o qual, a partir de então, valoriza a autenticidade diante dos fatos atrelados à realidade, claramente compreendida. A alegria da juventude agora amortece e se dissipa, provida de vitalidade e aprofundamento analítico.

A partir dos 45 anos de idade, aprende-se a lidar com conflitos, sabe-se o significado do trabalho, há empenho na manutenção das relações humanas (confiança e desconfiança) e percebe-se como nasce e finda a alegria. O homem atualizado culturalmente tem a sensação de que os fatos se repetem, podendo insurgir o tédio ou o entendimento de que superar limitações é inerente à existência humana. A compreensão de que o desenvolvimento humano é concebido por desafios faz do homem uma pessoa serena. Por outro lado, a amplitude do tédio pode confluir para o início da velhice, com características de indiferença, cinismo e esmorecimento (GUARDINI, 1987).

A partir dos 48 anos, é possível que os indivíduos, diante de trabalhos árduos, necessitem despende esforços com pausas e com possibilidades de mudanças para tarefas de menor esforço físico; se assim ocorrer, o cumprimento do trabalho árduo estará atrelado a um ritmo menos acelerado (SEARS; FELDMAN, 1975). De acordo com Luduvig (2002), a fase dos 49 aos 56 anos representa o momento de aprender a respeitar os sentimentos e os comportamentos próprios e dos outros, e envolve mudanças no contexto pessoal, profissional e familiar. No aspecto pessoal, há a necessidade de conciliar demandas internas com as solicitações externas. No aspecto profissional, é a época de formar sucessores. No plano familiar, é o momento de viver o que semeou nas fases anteriores.

Especificamente na faixa dos 50 aos 60 anos, pode haver incidência de doenças depressivas, doença coronária, instabilidade emocional e vulnerabilidade a vícios, em decorrência de tensões, ansiedade e consciência da velhice (SEARS; FELDMAN, 1975).

A partir dos 50 anos, o sexo masculino é predisposto ao poder e à promoção para cargos mais reconhecidos, e não aprecia ter sua imagem ofuscada pelos mais jovens. Isso ocorre por temer a incapacidade, daí a ocorrência da dedicação ao trabalho, mesmo com sentimentos esparsos de monotonia (SEARS; FELDMAN, 1975). Os que estão na idade dos 50 anos apreciam a fixação ou a estabilidade no trabalho, pois a mudança representa risco ou perda do *status*. O empreendedorismo ou um novo emprego é ato admirado pelas pessoas dessa idade.

O empreendedorismo envolve atos de criação ou renovação ao viabilizar recursos necessários para produzir e comercializar um produto que atenda a um mercado atualmente insatisfeito. As condições que definem o empreendedorismo relacionam-se à novidade estratégica ou de estrutura. O empreendedorismo ocorre dentro ou fora de uma empresa, e são denominadas empreendedoras pessoas que agem de forma independente ou como parte de um sistema corporativo (SHARMA; CHRISMAN, 1999; BULL; WILLARD, 1993).

Na vida profissional, aos 50 anos, pode surgir uma nova função, que pode ser representada por uma promoção de cargo, como por exemplo, o exercício da liderança. Essa posição pode ser exercida de forma equilibrada e sábia nas tomadas de decisões, ou pode apresentar características de um estilo de liderança tirano – este último, resultado das frustrações acumuladas (LIEVEGOED, 2007).

Especificamente no auge dos 50 anos, vem a maturidade, a percepção da diferença entre esperteza e sabedoria, orgulho e modéstia. Superada a crise dos 40 anos, o indivíduo procura viver a idade da próxima década dando valor ao que realmente importa e tendo benevolência para resolver problemas (LIEVEGOED, 2007). A idade dos 50 anos pode ser vivida de modo proveitoso se a crise dos anos 40 – que surge no início do declínio físico – tiver sido resolvida e se houver algum tipo de trabalho; do contrário, a improdutividade pode gerar insatisfações, de forma a acelerar o envelhecimento, pois essa é considerada a fase do trabalho, tanto para os homens como para as mulheres. As mudanças, em geral, são evitadas, e o posicionamento da autoridade serve para que as pessoas reconheçam a experiência de vida, principalmente na relação de trabalho com os mais jovens.

A frase “a vida começa aos 50 anos” (SEARS; FELDMAN, 1975, p. 124) é seletiva, variando conforme a classe social e o nível do emprego, pois é fato que pelo menos um terço das pessoas com 50 anos está desempregada. A empregabilidade nas empresas começa a restringir-se aos funcionários com mais de 40 anos, com alguma exceção aos cargos de liderança, que também estão sujeitos à análise da complexidade, importância e impacto da atividade em questão. A perda do emprego é usual e gradual, com maior incidência a partir

dos 60 anos, idade denominada em algumas sociedades de venerados cidadãos. Quando se trata da aposentadoria, esta é um divisor de águas na vida dessas pessoas, que precisam escolher entre a aceitação e a não aceitação da aposentadoria, e isso depende do planejamento orçamentário e do *status* social (SEARS; FELDMAN, 1975).

Por volta dos 55 anos, ocorre a transição da fase ativa para a terceira idade, e o ato de cuidar da saúde física e financeira representa viver as próximas fases de modo mais equilibrado (LUDUVIG, 2002). O desenvolvimento interior, ou seja, a autodireção nas ações, fazendo-se valer de decisões imbuídas de intuição, aflora a partir dos 55 anos. O treinamento interior traz aprendizados que mostram que a vida é tanto boa como ruim, e que a solução de problemas encontra-se em algum ponto dessa polaridade. Para Lievegoed (2007), os questionamentos que apareceram na adolescência adquirem mais força nessa fase, e a reflexão gira em torno da identidade verdadeira, do sentido de liberdade para a autodireção, da continuidade ou não das tarefas inacabadas e da avaliação de quais sentimentos promulgam na rede de relacionamentos sobre a própria pessoa.

A partir dos 56 anos, ocorre a necessidade de reavaliar os valores e as expectativas e questionar o significado da aposentadoria (LUDUVIG, 2002). Para Luduvig (2002), a orientação às pessoas mais jovens ocorre a partir dos 56 anos de idade. Para Steiner (2006), a velhice compreende a faixa etária entre 56 e 63 anos, fase em que predomina o exercício da própria identidade. Há a revisão dos valores e das perspectivas, a natureza corporal é contemplativa e tranquila, o ato de pensar e o de sentir estão associados, embora o ato de querer torne-se mais independente, de livre arbítrio. Nota-se essa independência na velhice por meio da transmissão de ideias e conceitos, que ocorre de modo caloroso, de forma mais concreta e com toque pessoal. A velhice é o tempo em que o corpo etérico começa a retroceder e nutre-se do corpo físico. O desenvolvimento humano para a Antroposofia é dividido em três partes: o nascimento do corpo físico e etérico, o desenvolvimento do corpo astral e do Eu e a involução do corpo etérico e físico.

Para Berger (2013), as pessoas de 60 anos são ativas, produtivas na profissão, na sociedade e no exercício da cidadania, independentes, criativas e bem-humoradas. A idade dos 60 anos remete à diminuição da carga horária de trabalho, ao planejamento para a aposentadoria ou à realização de algo vinculado ao acúmulo de experiências ou a atividades que esses indivíduos se identificam (LIEVEGOED, 2007) e que, por algum motivo, não tenham sido exercidas, para, assim, usufruir com vitalidade os anos que virão.

O trabalho de meio período, os voluntariados, os *hobbies* ou as atividades da juventude são empreendidos pelas pessoas que não se percebem aptas para a estagnação

produtiva em decorrência da aposentadoria. O tipo de trabalho mais apropriado às pessoas com mais de 60 anos refere-se a atividades liberais, especializadas, de relacionamento com o público, atividades meticulosas, trabalhos artesanais, que envolvem método e maneiras de execução (SEARS; FELDMAN, 1975).

De acordo com Sears e Feldman (1975), a idade a partir dos 60 anos, também denominada em algumas sociedades como adulto maduro, retrata a transição para a velhice e o início da incerteza sobre quanto tempo de vida ainda lhe resta. O teto máximo do acúmulo de idade é desconhecido e não definido, mesmo em condições mais favoráveis. Sabe-se, por exemplo, da existência de pessoas com mais de 100 anos de vida. A saúde, o vigor e as capacidades variam de pessoa para pessoa e representam o modo de adequar as atividades que os indivíduos desempenham na rotina diária.

A moderação alimentar e os usos e costumes, como manias, são atos adquiridos a partir dos 60 anos, de acordo com Sears e Feldman (1975). O distanciamento, a flexibilidade em determinados compromissos, a comunicação mais comedida, o arcabouço de vocabulário e a sabedoria acumulada nos anos de vida são aspectos que favorecem a velhice. A relação com a família e com a sociedade é a de dependência e cuidados, e nota-se que há filhos adultos que dedicam tempo e utilizam receita orçamentária complementar para auxiliar os pais nessa idade. Nessa fase, evita-se a competição, porém, o conservadorismo e a dificuldade em acatar novas ideias ou mudanças são fortes precedentes.

O reconhecimento da família quanto ao *status* do idoso e as dificuldades inerentes à idade são relevantes. A atenção e os cuidados devidos sem prover atividades que não pertençam mais a ele faz a diferença nessa idade. Com relação ao desenvolvimento cognitivo, a pessoa com mais de 65 anos possui maior facilidade no raciocínio dedutivo, ou seja, em desempenhar atividades automáticas denominadas hábitos, procedimentos rotineiros e expressão dos sentimentos, tanto de tristeza como de alegria. As lembranças do passado são lembradas com orgulho e contentamento. São aspectos valorizados na vida do idoso: o cuidado com a natureza, os trabalhos com novos empreendimentos, o exercício do voluntariado, o cultivo dos velhos amigos, viver ao lado do cônjuge – sendo a viuvez um grande sofrimento –, o convívio e a preocupação com a família, filhos e netos, os interesses com a política, economia e sociedade (BERGER, 2013).

Contudo, a sabedoria é algo que necessariamente não pertence ao estigma das pessoas com mais de 65 anos, pois depende do contexto social, do nível de pragmatismo a respeito da vida, da aceitação de incertezas e das diferenças individuais (BERGER, 2013). O cumprimento de desafios ou de novas atividades está associado ao nível de limitação do

indivíduo, que varia conforme o estágio do declínio mental e físico. Nas empresas, os idosos são estimulados à aposentadoria para dar espaço às gerações mais novas.

A idade adulta avançada é a partir dos 65 até a morte (BERGER, 2013). Para a OECD (2017), a faixa etária é a mesma denominada de idoso. A idade adulta avançada possui uma classificação que abrange a análise da saúde e o bem-estar social; a saúde e as doenças não são resultados únicos da cronologia do tempo (BERGER, 2013). Os idosos intermediários compreendem a faixa etária dos 65 aos 75 anos e apresentam declínio físico, mental e são mais reclusos socialmente. Papalia e Feldman (2013) denominam idoso jovem as pessoas cuja idade vai dos 65 aos 74 anos, sendo elas ainda ativas, independentes e produtivas. As contribuições da classificação dos idosos vêm da gerontologia e da demografia.

Em 1990, a população mundial de pessoas com mais de 65 anos era de 2% e, em 2013, compreendia 7%. Nos países mais desenvolvidos, a proporção é mais significativa: nos EUA, Canadá e Austrália (13%), Japão, Itália e Grã-Bretanha (mais de 16%) (BERGER, 2013). O envelhecimento saudável ou positivo favorece os cuidados com o corpo humano ao longo do tempo, ajuda no balanceamento e permite que se façam ajustes de atividades e alimentação, progressivamente. A perda auditiva, visual e da memória, de curto e longo prazo, com o passar dos anos, denota o estado da velhice. Contudo, os idosos mais velhos têm à sua sombra a doença de Alzheimer. De acordo com Berger (2013), a proporção da doença instala-se em uma pessoa a cada 100 com 65 anos, e em uma a cada cinco pessoas acima de 85 anos.

Uma pessoa com 70 anos tem condições de realizar trabalhos físicos moderados tal como uma com 40 anos, mas com desempenho inferior no que se refere à quantidade de exercício envolvido na realização da tarefa. A preferência é pelo desempenho de atividades que exigem menor esforço físico e que sejam realizadas em pequenos grupos. A capacidade por responder a estímulos externos e tomar decisões pode ser mais lenta, porém a função cerebral e a capacidade de raciocínio e de compreensão podem ser tão eficazes como nos jovens (SEARS; FELDMAN, 1975). Em diversos locais do mundo, a população com mais de 80 anos é a que cresce mais rapidamente (PAPALIA; FELDMAN, 2013). Muitos idosos (BERGER, 2013) possuem mais de 85 anos e geralmente são mais favoráveis às doenças e à dependência de terceiros para o exercício de tarefas diárias.

A fase senil, ou da velhice extrema, inicia-se a partir do aparecimento do declínio físico irreversível, a ponto de contar com a ajuda de terceiros. O declínio decorre de uma doença, alguma mudança drástica, tal como a impossibilidade de desempenhar algo sozinho, ou da perda do emprego. Como característica, a senilidade propicia a sabedoria; entretanto, a

vitalidade, a percepção e os anseios diminuem e são reservados para as mudanças na vida, com expectativas de tranquilidade e restrição social (GUARDINI, 1987).

Podem aparecer nessa fase impulsos materiais e alimentares, necessidade de conforto pessoal e baixa libido. Os aspectos positivos são retratados por meio da tranquilidade, da facilidade em resolver dificuldades – respaldadas pela experiência de vida –, da compreensão pelos outros e do próprio humor da fase em que o indivíduo se encontra. Para a medicina e de acordo com as estatísticas demográficas, a expectativa de vida cresce rapidamente e, com isso, a sucessão de fases não é pontual quanto ao término de uma fase e o início de outra. Há um período de acomodação entre a nova fase que se instalará e a anterior, o que temporariamente pode resultar em tensões e frustrações. Porém, há que se considerar o cultivo da senilidade (GUARDINI, 1987).

No início do século XX, o envelhecimento foi decorrente do alto índice de nascimento e da imigração. Ademais, a reversão da fertilidade, o estilo de vida saudável, o aprimoramento no controle de doenças e os avanços da ciência favoreceram o envelhecimento tardio. Na visão de Papalia e Feldman (2013), o índice de mortalidade é mais propenso aos homens, e o aumento da expectativa de vida provém das condições ambientais, da saúde e da disponibilidade de recursos básicos de determinado país, o que não ocorre na América Latina e África em virtude das epidemias. A expectativa de vida, há um século, não ultrapassava os 50 anos, e, em 2040, o mundo contará com 2,3 milhões de centenários.

No decorrer do envelhecimento, a memória e os sentidos apresentam mudanças de acordo com o estado de saúde, variando de pessoa para pessoa e conforme o estilo de vida e as atividades desempenhadas. A mente usufrui de mecanismos alternativos, tal como a criação de novas células nervosas, para compensar perdas da capacidade de processamento de informações e das habilidades cognitivas. Mesmo com o respaldo de novas células, a memória é necessária nas tarefas que exigem repetição, na reprodução de fatos ligados à história e geografia, nos costumes e significados de palavras e atividades motoras. A falta de habilidade cognitiva é visível na elaboração e reorganização de trabalhos (PAPALIA; FELDMAN, 2013).

A maneira como se dá a resolução de problemas interpessoais, fazendo a comparação entre os mais velhos e os jovens, não tem sido o foco de estudos, e o que as pesquisas demonstram é que os mais velhos atuam com um repertório maior de estratégia para diferentes situações (PAPALIA; FELDMAN, 2013). O índice de concentração e de atenção tem um declínio, o que explica a lentidão paulatina em atividades que necessitam

deslocamentos, entretanto, isso é passível de treinamento. O humor, a autoconfiança, o equilíbrio emocional e a recepção calorosa são características afeitas na velhice.

A crença religiosa é um apoio importante para muitos idosos e significa que há envolvimento social, o que propicia uma vida mais saudável e permite a capacitação interior de emoções positivas sobre a vida e a fé em Deus – maneiras de suportar adversidades. A felicidade conjugal é mais efetiva nessa fase, e a perda do cônjuge é a configuração da solidão. Em países industrializados, há uma tendência de se envelhecer na casa em que se mora ou em uma comunidade com outros velhos, sendo o perfil dessas pessoas considerado independente, saudável e produtivo. São pessoas que apreciam a privacidade e a aproximação com amigos e familiares (PAPALIA; FELDMAN, 2013).

O envelhecimento não mais ocorre à mercê do declínio físico e psicológico, pois, nos tempos atuais, os efeitos da ciência e do ambiente contribuem com esse processo, de maneira que seja mais bem-sucedido. Estudos, de acordo com Papalia e Feldman (2013), demonstram que o envelhecimento ideal passa pelos seguintes componentes: controle de doenças físicas, uso efetivo de atividades que envolvem memória e aprendizados e participação em trabalhos sociais e produtivos. Quanto maior a aceitação do envelhecimento, melhor é o equilíbrio com a identidade, pois a desincompatibilização física, mental e emocional remete à autoimagem distorcida da realidade da fase em que o indivíduo se encontra (PAPALIA; FELDMAN, 2013).

O envelhecimento expressa a proximidade do fim da vida, que é ainda vida (GUARDINI, 1987). A angústia foi superada, instalando-se, em seu lugar, a tranquilidade, a certeza do que é prioritário e não prioritário, o verdadeiro do não verdadeiro. Nessa fase, deixa de existir a imposição, a força e a ordem, e o indivíduo evidencia o altruísmo em suas atitudes. É importante que a pessoa em processo de envelhecimento reconheça a sua condição e viva essa fase de modo preciso, e não como se estivesse em fases anteriores, ou com acentuadas ilusões físicas e estéticas, às vezes, desproporcionais. Dessa forma, ocorrerá um fluxo natural de vida convergente. Um dos valores da velhice é a sabedoria, em suas diferentes formas, mas também os discernimentos proporcionados pela vivência e a capacidade de julgamento (GUARDINI, 1987).

2.1.1 O desenvolvimento humano na perspectiva de Erik Erikson

Erikson nasceu na Alemanha em 1902 e era filho de pais judeus. Seu pai biológico, que abandonou sua mãe, era de origem dinamarquesa. Erikson não foi reconhecido como

judeu devido a sua altura e a cor de seus olhos, legado que mais tarde, em seus estudos, levou-o a se interessar pela compreensão mais aprofundada da identidade. Estudou artes e trabalhou com psicanálise, e, mesmo sem o diploma universitário, foi analista de crianças. Lecionou psicologia em Harvard e na Universidade da Califórnia, em Berkeley. Criou o *Dramatic Production Test and Explorations in Personality* (CLONINGER, 2012, p. 145), e seu vínculo com antropólogos permitiu-lhe estudar o desenvolvimento cultural de duas tribos indígenas nos EUA. Erik Erikson desenvolveu a teoria dos ciclos vitais a partir da psicanálise e com enfoque na influência social e na cultura do desenvolvimento da personalidade. Fez isso por acreditar que o desenvolvimento do ego é contínuo, ao contrário da psicanálise, que considera que as experiências da infância moldam a personalidade invariavelmente. Para Erikson, os padrões de educação e as instituições sociais influenciam o modo da pessoa resolver conflitos. Aos 80 anos, Erikson e sua esposa trabalhavam com grupos de idosos para solidificar o entendimento sobre a fase da velhice. Erikson faleceu em uma clínica para idosos em Massachusetts, em maio de 1994, aos 91 anos (CLONINGER, 2012).

As transições entre o início e o término de um ciclo são, potencialmente, imbuídas de crise e conflito, aspectos inerentes à sociedade e à cultura devido às mudanças de perspectivas. Dessa forma, o entendimento e a aceitação da crise e do conflito, em um processo de desenvolvimento saudável, fortalecem a identidade da pessoa (MEYERS, 2016) e são fontes de crescimento, força e comprometimento. Especificamente, as crises são polos antagônicos das virtudes ou aptidões do ego no desenvolvimento psicossocial. “A força da confiança desenvolve-se em relação à desconfiança, a força da autonomia, em relação à vergonha, e assim por diante” (CLONINGER, 2012, p. 151).

A crise é um período em que os estressores desafiam a pessoa, podendo provocar instabilidade emocional e negatividade nos questionamentos sobre identidade, estilo de vida, valores e objetivos de vida (ROBINSON; STELL, 2015). A resolução de uma crise no presente está no nível da dissolução de questões anteriores, constituindo condição essencial para transpor a etapa seguinte (PERRY *et al.*, 2015; BITTENCOURT, 2005).

O princípio do desenvolvimento humano foi definido por Erikson sob a denominação de “epigenético” (CLONINGER, 2012, p. 149), princípio em que o ego possui uma espécie de ramificação. As forças do ego desenvolvem-se no seu devido tempo e na sequência, de modo a prover um ego global saudável. De acordo com Abreu (2017), em cada período o indivíduo atravessa uma crise, que, se resolvida, trará mais segurança na próxima fase, caso contrário, o indivíduo terá dificuldades em amadurecer e desencadeará crises acumulativas.

O conceito de epigênese refere-se a “eventos de tornar-se (Genesis) que se baseiam em (epi) os fenômenos imediatamente anteriores” (WYNNE, 1984, p. 297). Geneticistas utilizaram esse termo com o significado de repetição de padrões ou etapas estáveis no desenvolvimento embriológico. Atualmente, há um consenso entre estudiosos que as regras epigenéticas, mesmo nos sistemas biológicos, determinam limites na faixa de variabilidade; eles acreditam que ocorre variação casual ou aleatória dentro desse intervalo. Na variação causal, é possível, por exemplo, entender o desenvolvimento da diversidade cultural, a partir da epigênese geneticamente codificada.

De acordo com Wynne (1984), o princípio epigenético foi utilizado por Erik H. Erikson, na psicologia do desenvolvimento, como etapas, subsequentes mudanças na formação do ego, a partir do qual surgem partes ascendentes. Cada parte foi traduzida como estágios no ciclo da vida individual. O desenvolvimento epigenético é constituído de oito estágios ao longo das fases psicossociais (CARVALHO-BARRETO, 2013), sendo o nono adicionado por Joan M. Erikson (ERIKSON, 1998). Os estágios abrangem o nascimento até a morte, e seus conceitos podem ser referência nos estudos biográficos (CLONINGER, 2012). São eles: confiança básica *versus* desconfiança (período de bebê), autonomia *versus* vergonha e dúvida (infância inicial), iniciativa *versus* culpa (idade do brincar), diligência *versus* inferioridade (idade escolar), identidade *versus* confusão de identidade (adolescência), intimidade *versus* isolamento (idade adulta jovem), generatividade *versus* estagnação (idade adulta), integridade *versus* desespero, desgosto (velhice).

Para este trabalho, que discorre sobre a carreira e a empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade, os estudos de Erikson são detalhados a partir da fase da idade adulta, cujas forças do ego são sobre generatividade e isolamento, e a velhice é composta pela integridade e desesperança.

A idade adulta enseja atitudes de generatividade como força do ego (eu) dessa fase. É retratada pela procriação, orientação e zelo à nova geração, boas ideias e criatividade para lançar novos produtos e autodireção da identidade. Há, nesse ciclo, reflexão sobre a vida, avaliação do que foi conquistado, metas alcançadas – e quais se pretende deixar para a posteridade – e contribuições para melhorar o mundo. De acordo com Carvalho-Barreto (2013), a generatividade envolve não só cuidar da família, como também da sociedade e das futuras gerações. A falha no processo de generatividade pode resultar em regressão a estágios anteriores, como o de estagnação, que é a incapacidade de zelar pelos outros de maneira provedora.

A generatividade é um ato seletivo, ou seja, as pessoas decidem a abrangência do cuidado, pois esse instinto atua em situações próximas e que permitem acompanhamento e observação. Trata-se de uma fase em que começa a comparação das limitações físicas e psicológicas atuais com as dos ciclos anteriores, que eram de vigor e maior independência. De acordo com Erikson, Erikson e Kivnick (1986), o comportamento reticente desponta de modo camuflado, sob a forma de paz pessoal, reafirmando os estereótipos sociais da pessoa madura, centrada e bondosa.

A força da natureza exerce seu domínio quando se trata do início das modificações dos sentidos, que, no oitavo ciclo, começam a se tornar frágeis. A pessoa sente necessidade de estar a todo o momento dedicando-se a alguma tarefa, o desafio é ser produtivo, e a força imposta para o seu cumprimento destina-se ao cuidado e à maneira como a tarefa será realizada, pois o adulto é referência para as gerações mais jovens. A produtividade abrange os cuidados e as demandas advindas da parentalidade, da profissão e da comunidade em que vive, sendo necessário cumprir esse novo papel que se apresenta, pois, do contrário, poderá surgir a indesejada sensação de estagnação. Na Europa, o adulto a partir da meia-idade passa a cuidar dos adultos mais velhos como uma incumbência, que se dissemina em mais da metade da população de idosos europeus (PICKARD, 2015).

A fase da velhice, ao redor dos 65 anos (BROWN; LOWIS, 2003), é considerada o momento de resolver a crise entre a integridade e o desgosto, para o alcance da sabedoria (PERRY *et al.*, 2015). A integridade revela a aceitação do passado, presente e futuro. O passado implica em não se deixar levar por remorsos, memórias ou segredos sofridos, falta de soluções nos conflitos familiares ou sociais. A memória atual envolve aceitar a própria vida, satisfeito pelo que ela é e não como deveria ser. A aceitação do futuro implica reconhecer-se como um ancião, ciente dos limites com atividades inerentes à saúde e à idade, com sabedoria e gentileza (ERIKSON; ERIKSON; KIVNICK, 1986). Ter sabedoria é enxergar as crises passadas como legados que serviram para o desenvolvimento e amadurecimento da pessoa e entender, de forma abnegada e imparcial, o conceito da morte, cuja distância depende da saúde física e mental (PAPALIA; FELDMAN, 2013).

O excesso de integridade resulta sobremaneira na aceitação de qualquer circunstância, tanto justa como injusta, confortável ou desconfortável, tranquila ou angustiante, honrosa ou humilhante. A manutenção da integridade na velhice está associada ao fato correspondente aos estímulos e desafios produtivos (ERIKSON; ERIKSON; KIVNICK, 1986), o que representa envolver-se com atividades vindas da família, da sociedade e da carreira profissional. Erikson (1998) trabalhou em seus estudos sobre os ciclos da vida até 91 anos. O

exercício regular de alguma atividade resulta no bem-estar, no envelhecimento bem-sucedido e no benefício da saúde física e cognitiva, levando-se em conta o controle de peso e a prevenção das doenças cardíacas e do diabetes. Estudo realizado por Perry *et al.* (2015) sobre a autogestão e as habilidades aprendidas pelos adultos mais velhos em fases anteriores mostra que a autonomia tem papel importante na resolução criativa de problemas e as habilidades adquiridas influenciam nas atividades de maneira produtiva, beneficiando, inclusive, a saúde. No polo oposto da integridade, estão o desespero e o desgosto (ERIKSON, 1998), caracterizados por lamúrias sobre os erros do passado, pensamentos de resignação que levam a crer que tudo poderia ter sido diferente, e o desejo de reviver antigos momentos de grande importância. Existe um sentimento de que há poucas chances de se encontrar a paz, a organização interna e o significado para viver, já que o tempo é curto demais para prover qualquer tipo de mudança (ROBINSON; STELL, 2015).

A generatividade não é uma expectativa da velhice, o que liberta os anciões da tarefa de cuidar do outro, porém eximir esse compromisso pode gerar o sentimento de inutilidade. O desespero na idade mais velha está relacionado aos problemas de saúde e à insônia. Como ideal de vida, o indivíduo deve, pelo menos, prover equilíbrio entre a integridade e o desespero. O êxito, nessa fase, está relacionado ao fato de se promulgar a integridade – reconhecendo uma dosagem plausível de desespero –, característica manifestada com coragem, dada a condição vulnerável e de transitoriedade do indivíduo (PAPALIA; FELDMAN, 2013). A coragem dos mais idosos é uma expectativa da sociedade, juntamente com o envolvimento de atitudes éticas na preservação do mundo. A fase da velhice é a de expansão do ego, de modo conclusiva, pois compõe todas as forças adquiridas anteriormente durante cada período.

A velhice depois dos 80 e 90 anos requer análise e estudos sobre essa nona fase (ERIKSON, 1998), quando se trata de experiências, crises e desafios do período. É uma fase em que o corpo, por mais bem cuidado, enfraquece, ampliando as limitações. A autoestima, a confiança e a esperança apresentam-se em níveis que fogem do autocontrole e são acompanhadas da dependência do auxílio que o corpo físico exige e da introspecção, como um ato preparatório de entrega (ERIKSON, 1998).

Estudos acerca do nono estágio do ciclo da vida podem ajudar na compreensão da longevidade e fornecer às pesquisas científicas informações de como as pessoas atuam com os elementos sintônicos e distônicos das fases anteriores. Os sintônicos são os aspectos positivos, como por exemplo, a generatividade, que é contrária da estagnação, entendida por distônica (ERIKSON, 1998). Outro aspecto importante para o acréscimo do nono estágio é o de uma

nova concepção do adulto velho, ou seja, considerar a idade física e psicológica e a amplitude dos modos de vida na sociedade contemporânea. No nono estágio, prevalece o elemento distônico, pois crises previamente resolvidas retornam para serem confrontadas novamente, aguçadas pelas perdas mental e corpórea. O adulto velho vive a rotina diária dando menor importância ao que já foi conquistado.

Nos ciclos psicossociais, a percepção sobre bem-estar pode alterar em virtude dos desafios que ocorrem ao longo do tempo. Para a manutenção do bem-estar, é importante que as metas de vida sejam cumpridas, com os elementos sintônicos, para iniciar a próxima fase com êxito, considerando que o nível de importância da meta depende do tempo que o indivíduo possui como expectativa de vida. Foster e Levitov (2012) enfatizam que indivíduos a partir da meia-idade praticam a generatividade em vez da estagnação, ao passo que os adultos mais velhos se veem diante da fase integridade *versus* desespero, como um sentido de realização na vida.

Os ciclos de desenvolvimento psicossocial de Erikson são evolutivos e concernentes à fase em que o indivíduo se encontra, as tensões e os conflitos são mecanismos de aprendizagem, amadurecimento e referências para o domínio de situações que podem ocorrer na próxima fase. As mudanças de um estágio para outro geralmente são precedidas de rituais que ocorrem conforme a cultura e a sociedade. Os responsáveis por transmitir valores e costumes exercem o papel de promulgar ou referendar a mudança para um próximo patamar de desenvolvimento, em cerimônias reconhecidas e aprovadas pela sociedade vigente. No nono estágio, já que o declínio físico e psicológico é inevitável, é importante realizar atividades para oxigenar os estímulos e manter a contínua fonte de sabedoria.

2.1.2 O desenvolvimento humano na perspectiva de Paul B. Baltes

Nascido na Alemanha em 1939, Paul Baltes cresceu em uma família de comerciantes modestos e diante das privações e medos da II Grande Guerra (NERI, 2006). Era o mais novo dos quatro filhos de Johann e Katharina Baltes (NESSELROADE, 2007). Estudou psicologia e teve como seus influenciadores Jean Piaget – estudioso das fases do desenvolvimento humano – e Günter Reinert – referência nos estudos da psicométrica e do desenvolvimento da inteligência (LINDENBERGER; DELIUS; STAUDINGER, 2015). Nos anos de 1960, concluiu o mestrado sobre inteligência infantil e casou-se com Margret M. Baltes. O casal Baltes mudou-se para os Estados Unidos para trabalhar nos estudos desenvolvidos por K. Warner Schaie, psicólogo e estudioso das mudanças nas habilidades cognitivas associadas à

idade. Esse estudo acarretou uma aproximação com a psicologia comportamental e com a psicologia da aprendizagem (NERI, 2006).

Em 1967, Paul Baltes concluiu, na Alemanha, o doutorado sobre o desenvolvimento intelectual de crianças na concepção de Piaget e retornou aos Estados Unidos, onde, durante 4 anos, desenvolveu estudos científicos sobre *Life-Span development and behavior*, em colaboração com Orville Gilbert Brim Jr., psicólogo social, David Featherman, sociólogo, e Richard M. Lerner, psicólogo do desenvolvimento (LINDENBERGER; DELIUS; STAUDINGER, 2015, p. 349). Na década de 40-50, a visão do desenvolvimento humano contínuo – *Life-Span* – foi apresentada pelo psicólogo desenvolvimentista Havighurst (WITTER, 2006), o qual dividiu as fases do adulto em períodos: adulto inicial (18-30 anos), adulto de idade média ou maturidade (35-65) e idade adulta final (velhice).

Paul Baltes foi um dedicado pesquisador acadêmico em ciências comportamentais, especificamente, no desenvolvimento humano. Constatam, na academia científica, mais de 250 publicações, diversas premiações e honrarias como legado de seus estudos (NESSELROADE, 2007). Em pesquisas, Paul Baltes foi notório nos estudos sobre a plasticidade da inteligência do adulto e sobre a análise da velhice avançada na ótica da biologia, psicologia e sociologia. Um dos projetos de renome criados por Paul Baltes foi o *Berlin Aging Study – aging from 70 to 100 (BASE)* (NERI, 2006, p. 26), que, desde 1991, gera publicações científicas nas áreas da psicologia, sociologia e medicina. Além desse, destaca-se o *International Max Planck Research School Life Course: Evolutionary and Ontogenetic Dynamics (LIFE)* (NERI, 2006, p. 30), que aborda o desenvolvimento humano em diferentes períodos e contextos. Paul B. Baltes faleceu em Berlim, Alemanha, em 2006, vítima de câncer de pâncreas (NESSELROADE, 2007; NERI, 2006).

Em 1980, a psicologia do desenvolvimento passou a considerar, em suas descrições e explicações, as fases da vida como um processo de evolução ao longo do tempo – *Life-Span* (NERI, 2006, p. 18), ao contrário de estudos anteriores, nos quais a idade cronológica era enfatizada (FONSECA, 2007). O *Life-Span* surgiu como um estudo que abarca, de modo dinâmico e contextualizado, as causas, dimensões e direções na análise dos ciclos de desenvolvimento, considerando influências genético-biológicas e socioculturais, tanto normativas como não normativas (NERI, 2006).

As mudanças normativas representam a cronologia do tempo e são de caráter genético-biológico e psicossocial. A primeira, genético-biológica, ocorre gradualmente com o passar do tempo, por exemplo, a puberdade e a velhice. A psicossocial refere-se às mudanças historicamente influenciadas pelos processos culturais de socialização a que o indivíduo está

sujeito, por exemplo, a aposentadoria. As influências não normativas, quando se fala em interação biológica e social, são aquelas decorrentes de fatos de alterações não previsíveis, por exemplo, a perda do emprego e os acidentes (NERI, 2006).

A evolução do indivíduo ao longo do tempo decorre da interação dinâmica dos fatores biológicos, históricos e culturais. De acordo com Baltes e Baltes (1990), o filósofo Cícero (106-43 a.C.) acreditava que a idade dos 60 anos não representava a fase de declínio ou de perdas, e, sim, o período de oportunidades para mudanças de caráter positivo e de funcionamento produtivo.

É importante não associar, no curso da vida, o desenvolvimento à cronologia da idade, pois isso remete a limitações propagadas pelas teorias de base organicista (FONSECA, 2007). Os ciclos da vida possuem *interface* com as fases do nascimento, crescimento, reprodução, declínio e morte. A expressão curso da vida representa a análise do significado do desenvolvimento e seus processos, no contexto psicológico, social e histórico – em vez de puramente biológico (LOMBARDO; KRZEMIEN, 2008).

A psicologia do desenvolvimento do curso da vida possui premissas básicas, de acordo com Lombardo e Krzemien (2008) e Fonseca (2007), a saber:

- a) em todas as idades, há alterações no desenvolvimento, que se iniciam no nascimento e são concluídas com a morte. A análise sobre a idade deve ser inter-relacionada às fases anteriores, e todas as idades são importantes. O desenvolvimento ao longo da vida é influenciado pelas exigências e oportunidades que aparecem na vida do indivíduo conforme ela transcorre;
- b) as mudanças são o resultado das transformações mútuas do indivíduo e do ambiente em que ele vive; são influenciadas pelos aspectos social, psicológico e biológico, portanto, multidirecionais, relacionados entre si e responsáveis pela evolução humana ao longo do tempo;
- c) as mudanças ocorridas nos ciclo de vida integram o aspecto histórico e são influenciadas por ele e pela vida social do indivíduo. Elas levam em conta os fatores ligados à idade e os fatos contextuais. Estes são os acontecimentos da vida e os episódios relacionados ao gênero, à classe social ou à etnia;
- d) o indivíduo possui a capacidade de modelar o seu próprio ambiente, o qual também molda o desenvolvimento individual. Ou seja, os indivíduos criam e são objetos do seu próprio desenvolvimento, decidem em que contexto e em qual direção desejam desenvolver-se.

O indivíduo saudável tem potencial de, ao longo da vida, ter um envelhecimento bem-sucedido, cujos componentes de adaptação ou plasticidade comportamental são produzidos conforme as circunstâncias pessoais e sociais para a manutenção da qualidade da memória e cognição e da capacidade de lidar com eventos estressantes. O envelhecimento é um fenômeno variável e plástico, em que a maioria das pessoas idosas possui reservas cognitivas que podem ser ativadas por meio de aprendizados para, assim, lidar melhor com os limites da idade. Indivíduos provavelmente se engajam nesse processo no decorrer da vida conforme a escassez biológica e o aspecto sociocultural, cujos novos comportamentos e recursos são adaptados e funcionam como medidas de proteção em situações pouco controláveis; lembrando que, nas fases de crescimento, os recursos estão mais disponíveis, diferente do que ocorre com a chegada da velhice (BALTES; BALTES, 1990).

Um modelo de desenvolvimento estruturado na perspectiva da psicologia do envelhecimento da vida, ou *Life-Span*, que determina estratégias de gerenciamento e aprimoramento no desenvolvimento que acontece no decorrer da vida do indivíduo, é denominado por Baltes e Heydens-Gahir (2003) como Seleção, Otimização e Compensação (SOC). Esse modelo supõe que a sequência coordenada de comportamentos pode promover um envelhecimento bem-sucedido, pois isso está relacionado ao fato da pessoa saber utilizar os recursos internos e externos que estão à sua disposição e beneficiar-se dele, de forma a potencializar ganhos e minimizar perdas. A utilização estratégica desses recursos assegura o cumprimento de metas, a realização adequada de algumas ações e promove o controle das restrições naturais presentes no desenvolvimento da velhice. Há um paradoxo envolvendo o envelhecimento e o alcance do sucesso: o envelhecimento denota perdas, declínio e proximidade com a morte, e o sucesso gera ganho e equilíbrio positivo (NERI, 2006). No entanto, essa aparente contradição induz a uma análise profícua e participativa sobre a natureza do envelhecimento e leva a pensar que “formas e veículos de sucesso na velhice podem ser diferentes nas fases anteriores da vida” (BALTES; BALTES, 1990, p. 4).

A estratégia do SOC é comumente adotada a partir da meia-idade na promoção do bem-estar na carreira profissional e no trabalho. Com o passar dos anos, o desenvolvimento intelectual dos indivíduos é acarretado por mudanças (NERI, 2006) cujos níveis variam conforme a personalidade, a saúde, a educação e o contexto histórico, cultural e social dos diferentes momentos. A metodologia SOC, criada por Paul Baltes no século XX, enfatiza o entendimento de que a seleção, o primeiro mecanismo, é representada por escolhas eletivas para o alcance das metas individuais, que variam de acordo com as possibilidades ou conforme os recursos internos e externos disponíveis ao indivíduo.

A seleção está atrelada ao desenvolvimento contínuo do indivíduo, visto que direciona o cumprimento das metas individuais conforme os comportamentos estabelecidos. A seleção pode ser eletiva e baseada em perdas (BALTES; HEYDENS-GAHIR, 2003). A estratégia da escolha das metas e ações leva em conta as preferências externas ou normas sociais e ocorre devido à impossibilidade de alcançar todas as oportunidades que aparecem, culminando com o tipo de seleção eletiva de objetivos. Com o passar do tempo, as metas selecionadas podem sofrer mudanças ou readaptações internas devido às dificuldades próprias da idade, as quais impossibilitam o seu alcance ou a adaptação a novos padrões, denominadas de seleção baseada em perdas. Diante disso, a principal função da seleção é estabelecer o limite da quantidade de recursos disponíveis (BALTES; DICKSON, 2001; ALMEIDA; STOBÄUS; RESENDE, 2013; ALMEIDA, 2013).

A otimização, segundo mecanismo do SOC, diz respeito à aquisição, à aplicação e ao refinamento dos recursos para o alcance das metas. Esse mecanismo leva em conta a persistência, os aprendizados de novas habilidades pessoais, a programação e o investimento do tempo e o dispêndio de energia. Aprender novas habilidades depende da prática e da ajuda de outras pessoas. Saber fazer a gestão do tempo, tanto na vida familiar como na profissional, é importante para o alcance dos objetivos. Para que ocorra a otimização e o consequente alcance dos objetivos propostos, deve-se considerar o contexto e os meios relevantes para atingi-los (BALTES; DICKSON, 2001; BALTES; HEYDENS-GAHIR, 2003; ALMEIDA; STOBÄUS; RESENDE, 2013; ALMEIDA, 2013).

A compensação é adotada pelo indivíduo diante de resultados negativos, que acontecem devido às perdas, à redução real dos recursos e por causa de situações de sobrecarga. Nesses casos, designa-se a utilização de algum recurso para a manutenção do nível de funcionamento desejável da estratégia. Diante disso, os mecanismos estratégicos de sobreposição ou compensatórios são alavancados como uma alternativa para manter o domínio específico em um determinado nível de funcionamento. Isso ocorre tanto em situações internas, como por exemplo, a percepção distorcida de algo diante de algum parecer – e para isso há a terapia de intervenção –, e externas, como um pedido de ajuda, um auxílio no uso de equipamentos e em outras situações que haja impossibilidade de cumprir algo sozinho. A seleção e a otimização de capacidades que mantém bom desempenho garantem a compensação das perdas no envelhecimento e propiciam o alcance dos objetivos selecionados (BALTES; DICKSON, 2001; BALTES; HEYDENS-GAHIR, 2003; ALMEIDA; STOBÄUS; RESENDE, 2013; ALMEIDA, 2013). Os estudos sobre *Life-Span* são encontrados em maior

volume na Alemanha. Já no Brasil, há menor número de pesquisas, de acordo com Almeida (2013).

As abordagens sobre os ciclos, as fases ou os cursos da vida são múltiplas e respaldam avanços nos processos e resultados heterogêneos. Na concepção contemporânea e sistêmica, o desenvolvimento humano é influenciado e influencia na interação com o meio ambiente, que envolve as ciências sociais, a cultura, a genética e as concepções da medicina na longevidade humana. Um exemplo da participação multidisciplinar está disponível nos estudos sobre epigênese de Erik Erikson, nos quais ele afirma que o ego constrói comportamentos para o amadurecimento crescente do indivíduo. Os estudos de Paul Baltes vão ao encontro da multidireção e da multidimensão e enfatizam as percepções diferentes e exclusivas de indivíduo para indivíduo, mesmo diante de situações recorrentes (MOURA; OLIVA; VIEIRA, 2009).

A exclusividade denota que os indivíduos são produtos e autodirecionam o desenvolvimento, sedimentando a individuação. A complementaridade está ancorada no fato de se admitir que o desenvolvimento humano inicia-se antes do nascimento, ou seja, na fase intrauterina (MOURA; OLIVA; VIEIRA, 2009). A possibilidade das pessoas viverem por mais tempo está relacionada ao avanço dos recursos culturais, tecnológicos e às ciências do comportamento humano (NERI, 2006), fatores direcionados principalmente às pessoas mais idosas. Os recursos estão associados à valorização histórica, aos avanços da automação na cura de doenças e implantação de tecnologias adaptáveis às condições de acesso aos indivíduos e às ciências do comportamento, que primam pela educação preventiva da saúde física e psicológica. O envelhecimento ativo ou bem-sucedido está relacionado à saúde física, à manutenção dos relacionamentos sociais, à felicidade, ao gerenciamento do estresse e à execução de trabalhos remunerados ou voluntários (TEIXEIRA; NERI, 2008).

2.1.3 Síntese do ciclo da vida

Os temas ligados aos ciclos da vida humana são discutidos nas ciências sociais e nas ciências da saúde. Os estudos mostram o desenvolvimento do ser humano e o envelhecimento, este, com declínio da saúde física e psíquica.

A filosofia, a Antroposofia e a psicologia do desenvolvimento humano demonstram fases dos ciclos correspondentes às faixas etárias das pessoas. As fases possuem diferentes nomenclaturas, algumas delas próximas umas das outras, e, nelas, cabem pessoas de qualquer

origem, etnia, cultura ou natureza, pois o tempo e o espaço são os meios de passagem das mudanças.

Como esta tese promulga estudos acerca da carreira profissional e da empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade, as fases descritas no desenvolvimento humano decorrem a partir dessa idade cronológica. O declínio físico e mental ocorre dos 35 aos 64 anos, etapa, também, em que o casamento passa por reavaliação e atenção e é voltada aos cuidados com a família. Dos 45 aos 65 anos, as pessoas são geralmente saudáveis, e especificamente a partir dos 45 anos, elas tornam-se mais autênticas na resolução de problemas, já no trabalho, são *workaholics*. Dar importância às escolhas próprias, valorizar a opinião alheia e formar sucessores na carreira são atitudes que ocorrem entre os 49 e os 56 anos. Ter trabalho ou emprego é algo fundamental. Seu significado indica ser produtivo e ter *status* social e financeiro, já que, a partir dos 50 anos, as pessoas tornam-se mais vulneráveis ao desemprego.

No auge dos 50 anos, chega a maturidade, e há provável envolvimento com uma nova atividade, no campo social ou profissional. Há, também, mais alegria em disseminar aos mais jovens aprendizados já adquiridos. Além disso, evitam-se as iniciativas de mudança de emprego para preservar o bom *status* no trabalho. Caso ocorra a necessidade de mudar de trabalho, o empreendedorismo é condição apreciada pelas pessoas com mais de 50 anos. Dos 56 aos 63 anos, começa a fase que promove a revisão dos valores e perspectivas, tendo como ênfase os sentimentos e pensamentos. A transição para a velhice ocorre a partir dos 60 anos, sendo o início das incertezas sobre o tempo de vida que lhe resta. O tipo de trabalho para as pessoas a partir dos 60 anos está relacionado às atividades liberais, especializadas, meticulosas e de relacionamento social, com carga horária reduzida e com vistas ao planejamento para a aposentadoria. A partir dos 65 anos, considera-se que atingiu a idade avançada. Há ênfase na manutenção da saúde e do bem-estar social. Os hábitos são mais corriqueiros, o passado é rememorado com alegria e orgulho. O idoso valoriza o cuidado com a natureza, as atividades de voluntariado, o cultivo dos amigos e da família, sendo a perda do cônjuge um sofrimento.

A aceitação do envelhecimento é sinal de equilíbrio físico, mental e emocional. As fases de desenvolvimento e os declínios típicos da idade podem antecipar-se ou retardar-se. Na análise dos ciclos da vida associados à carreira e à empregabilidade, optou-se por complementar as teorias de Erik Erikson e Paul Baltes, pois são estudos que enfatizam aspectos psicossociais e emocionais, tais como, crises, tensões, conflitos, comportamentos de adaptação, em vez da ênfase nas mudanças puramente biológicas. Esses aspectos são

importantes na relação do indivíduo com o trabalho, pois o amadurecimento e o envelhecimento humano são contínuos e específicos em cada pessoa, motivados por novas posturas, competências, escolhas, acessos às diferentes formas de trabalho e, por conseguinte, continuidade na atuação da carreira.

Os estudos de Erikson enfatizam os estágios que vão do nascimento à morte, e a cronologia do tempo não é considerada. Cada fase evolui de modo mais saudável conforme a resolução das crises das fases anteriores. Na fase adulta, buscam-se atitudes que representam a generatividade ou o isolamento. Na fase da velhice, por volta dos 65 anos, inicia-se o estágio da integridade, em oposição ao desgosto. Ter sabedoria na velhice indica que o indivíduo consegue perceber que as crises vivenciadas serviram como amadurecimento e que a morte é um fator que depende da saúde e da idade.

Nos estudos de Paul Baltes, a plasticidade ou as adaptações dependem de aspectos cognitivos obtidos por aprendizados. De acordo com a perspectiva do *Life-Span*, o desenvolvimento humano é contínuo, segue ao longo do tempo e leva em conta não só o aspecto genético e biológico, como também os fatores socioculturais, previsíveis e não previsíveis. O *Life-Span* é o modelo para o envelhecimento saudável, no qual os recursos de adaptação de comportamentos são selecionados e otimizados conforme o surgimento das limitações típicas do envelhecimento. Dessa maneira, os comportamentos são coordenados com as fases da vida, e há a adoção de metas individuais para o cumprimento das expectativas das pessoas.

Nos materiais científicos pesquisados, não foram encontrados estudos sobre os ciclos da vida envolvendo carreira e empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade em empresas privadas no estado de São Paulo.

2.2 Carreira profissional

O desenvolvimento acerca da carreira profissional aflorou a partir das teorias administrativas, especificamente, na abordagem weberiana, a partir da estruturação hierárquica da autoridade e da seleção e promoção – conceitos baseados nas competências técnicas (CLARKE, 2013). Após a Segunda Grande Guerra, o mundo áureo industrializado foi marcado pelo enriquecimento econômico, baixa taxa de desemprego e consequente melhoria nas condições de vida. O indivíduo que pertencia à empresa tinha à sua disposição o pleno emprego, os benefícios sociais, a instrução pública gratuita e a aposentadoria garantida (CHANLAT, 1996).

Até os anos de 1960, o sucesso na carreira era exclusividade masculina, mudança que, paulatinamente, ocorreu a partir da entrada das mulheres na força de trabalho e a consequente concepção *dual-career* (REITMAN; SCHNEER, 2008), situação cujo aspecto profissional foi extensivo ao casal, favorecendo o compartilhamento de aspirações e decisões acerca da carreira.

As teorias motivacionais surgidas a partir da Escola das Relações Humanas, no primeiro triênio do século XX, contribuíram com os estudos sobre a carreira e as necessidades do indivíduo, que está sempre em busca de contínuas satisfações, como em um ciclo giratório: ao mesmo tempo em que evoca o trabalho, espera dele recompensa. Assim, a carreira, sob a influência dessas perspectivas, foi associada à motivação, ao comprometimento e ao desempenho individual nas empresas (BENDASSOLLI, 2009).

Em meados do século XX, a carreira passou a ser sinônimo de ter uma profissão ou vocação ao longo da vida, o que requer preparo e experiências profissionais. Isso gerou uma corrida sequencial para se chegar ao ponto mais alto de uma profissão. O profissional admitido em uma empresa era selecionado pela sua formação educacional, participação em entrevistas e resultados de avaliações psicológicas (REITMAN; SCHNEER, 2008). As expectativas, tanto do próprio indivíduo como do empregador, eram voltadas ao comprometimento, à lealdade, à segurança e à longa permanência no trabalho. O crescimento nos níveis de cargos e salários era decisão exclusiva do empregador e era aceita com orgulho pelo empregado. A carreira era tida como um percurso com vistas ao alcance do objetivo profissional, envolvendo preparação para o trabalho e aquisição de experiências.

O período áureo industrial começou a mudar a partir dos anos de 1970, com os estados endividados atingindo o pleno emprego e gerando fragmentação e tensão sociocultural. Nesse cenário estagnado, a carreira foi compelida por ondas de desemprego, queda de salários e futuro profissional incerto, o que tornou difícil a operacionalização do crescimento profissional, pois o importante era a empregabilidade e não a ascensão profissional (LYONS; SCHWEITZER; NG, 2015).

Outra mudança relacionada à carreira ocorreu depois dos anos de 1980, ocasião em que ela foi definida como uma sequência de experiências adquiridas ao longo do tempo e com base na remuneração percebida pelo trabalhador. O período representou uma época em que as empresas, com vistas a retomar o seu crescimento e a profissionalização, adotaram métodos e processos de reestruturação, diminuição de níveis hierárquicos e promoção na carreira condicionada à *performance* e à realização de atividades diferenciadas (REITMAN; SCHNEER, 2008).

A década de 1980 foi importante para o capital humano nos discursos organizacionais. Para os desempregados, a relação com o trabalho se deu por meio de novas atividades em *part-time* ou *full-time*, empreendedorismo e, às vezes, recomeço em profissões de menor remuneração. Foi o início de uma época de dualidade entre profissionais estáveis, com salários assegurados, e carreiras fragmentadas pela perda do emprego (REITMAN; SCHNEER, 2008).

O aparente declínio do emprego estável dos últimos anos tem feito surgir diferentes padrões de carreira e uma variedade de diversas trajetórias de trabalho. No início dos anos de 1990, pesquisa realizada com 436 pessoas mostrou que 36% mudaram de emprego depois de dois anos, 39% mudaram o tipo e o conteúdo de seus empregos e apenas 25% não relataram mudança. No final da década de 1990, na Alemanha, apenas 29% de todas as pessoas ocupadas trabalhavam para um único empregador e 26% tinham trabalhado para quatro ou mais empregadores. Com isso, é provável que trabalhar para um empregador em um determinado emprego tenha se tornado, progressivamente, uma exceção nas últimas décadas. Mudanças e incertezas podem tornar a carreira estável menos frequente (REITZLE; KÖRNER; VONDRACEK, 2009).

O século XX foi, para as empresas, período dotado de mudanças na realização do trabalho, representado pela era industrial; e o século seguinte foi retratado pela crescente tecnologia e pela globalização de informação e comunicação. Ambos os períodos agregaram à carreira profissional estilos adequados a cada um deles. A carreira do século XX representou linearidade, estabilidade e pode ser encontrada em empresas nos dias atuais, exceto com promessa de estabilidade no emprego (REITMAN; SCHNEER, 2008).

Estudos acerca da carreira promulgam pesquisas em diversas disciplinas presentes na gestão de pessoas, psicologia, sociologia, economia e educação, atreladas às realidades que envolvem o trabalho. A riqueza de literatura, a heterogeneidade de conceitos e a metodologia são obstáculos na evolução de seus estudos. Estudiosos do tema apontaram que o campo da carreira inclui fluxos de pesquisa desarticulados, que não estabelecem conexão entre si, mesmo diante de um mesmo fenômeno. As diversas pesquisas sobre o tema demonstram que a carreira profissional é determinada por fatores e níveis de influências da sociedade, família e decisões do próprio profissional. As escolhas e as metas estabelecidas na carreira envolvem confiança, sucesso, benefícios e custos estimados em cada fase ou atividade exercida (LEE; FELPS; BARUCH, 2014).

Na administração, a gestão possui um leque conceitual sobre carreira (BENDASSOLLI, 2009), com descrições *sine qua non* na relação indivíduo-empresa. Para as

empresas, a carreira tem o sentido de alocar recursos, respaldar decisões que se referem à mobilidade e estabelecer contrato simbólico da autogestão e do comprometimento. Para o profissional – o outro lado dessa moeda, de percepção *dual*–, o desenvolvimento da carreira profissional é um depósito de experiências advindas do trabalho, como *nexo causal* do desempenho, dos resultados, da promoção e do desligamento.

A carreira é definida por meio da combinação e das sequências de papéis exercidos pela pessoa durante o curso de toda a vida (SUPER, 1990). A expectativa e a *performance* integram o entendimento do termo papéis. A expectativa é oriunda do ambiente externo e a *performance* está relacionada à produção da satisfação interna e externa. Com o passar da idade, os papéis se modificam, demonstrando comportamentos específicos. Savickas (2002) define carreira referindo-se ao comportamento vocacional durante a trajetória profissional. Busca, assim, diferenciar de outros papéis que o indivíduo desempenha na vida.

Mesmo diante das mudanças que ocorreram nas organizações, relacionadas a processos, estratégias e posicionamentos, a carreira profissional tem sido matéria fértil de estudos, e é considerada uma área relativamente nova (KHAPOVA; ARTHUR, 2011). O interesse pelos estudos acerca da carreira se faz presente tanto no ambiente acadêmico como na mídia popular de negócios. Estudos realizados no período de 2003 a 2009, de acordo com Oltramari, Grisci e Weber (2011), apontam que a carreira na esfera acadêmica tem sido estudada através de assuntos voltados aos requisitos da autogestão, comprometimento e *performance*, e a mídia popular de negócios concentra-se na de orientação para o alcance de uma carreira de sucesso profissional, nas atitudes e posturas que traduzem uma imagem pessoal positiva e nas receitas de investimentos e de escolha de carreira, situando jovens bem-sucedidos de até 40 anos de idade. Aspectos críticos são raros de se encontrar nas matérias produzidas por essas duas esferas, acadêmica e mídia popular de negócios. Por exemplo: conciliar a carreira com a vida pessoal e familiar, ponderar o peso da autogestão e discutir os dilemas reflexivos do indivíduo, que promulgam novas direções no transcorrer da carreira (OLTRAMARI; GRISCI; WEBER; 2011).

A sociologia não menciona a carreira de acordo com os modelos contemporâneos ou emergentes, e sim reconhece a existência das dimensões social, individual e institucional (BENDASSOLLI, 2009) na interpretação das profissões e, conseqüentemente, nas carreiras. O aspecto social envolve a história da sociedade e a organização do trabalho. A dimensão individual está associada ao modo como a pessoa constrói e executa suas atividades na profissão, valendo-se da experiência no trabalho. No aspecto institucional, representado por processos, os indivíduos têm seus interesses garantidos pelo Estado à medida que são

reconhecidos como detentores de conhecimentos exclusivos, de tal forma a permitir o exercício de uma profissão. De acordo com Khapova e Arthur (2011), a contribuição da sociologia foi delineada pela produção de trabalhos científicos sobre a dualidade no relacionamento e as influências entre o indivíduo e a sociedade.

A discussão do papel e da mobilidade intergeracional dos indivíduos ao longo de sua carreira é outra contribuição da sociologia, trazendo questões sobre *status*, papel ocupacional, regras de transição ocupacional, considerando o meio social, empresarial e familiar como forças que balizam a mobilidade do indivíduo (BENDASSOLLI, 2009). Já a economia tem foco nas categorias denominadas localização, trabalho, capital humano e empreendedorismo (KHAPOVA; ARTHUR, 2011).

Uma das contribuições da psicologia à carreira é a adaptabilidade, objeto de estudo psicométrico desenvolvido por Savickas e Porfeli (2012) em pesquisa realizada em treze países para averiguar a adaptabilidade de carreira. Esse estudo, composto por recursos de autorregulação – definidos como as habilidades de adaptação –, envolve quatro escalas e mede os níveis de preocupação, controle, curiosidade e confiança (SAVICKAS; PORFELI, 2012). A adaptabilidade profissional é uma interseção entre a pessoa e o ambiente, com vistas ao desempenho de papéis contextuais e contingenciais, de característica individual variável, que, para ser transformada em ação, necessita de motivação, prontidão, habilidades e conhecimentos oriundos tanto da formação educacional como da experiência. A adaptabilidade representa a capacidade de regular ou ajustar recursos internos e externos como estratégia para resolver problemas diante do desempenho de tarefas, transições ou mudanças na carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

A respeito dos níveis de preocupação, controle, curiosidade e confiança, o primeiro deles, preocupação, refere-se à análise interpretativa do futuro, como um preparo do que possa vir a ocorrer, aspecto encontrado por Savickas e Porfeli (2012) no Brasil, China, Portugal e África do Sul. O controle é a responsabilidade pelo preparo da própria formação, por meio da autodisciplina, esforço e persistência, sendo fator representativo na Itália, Korea, Holanda, África do Sul, Suíça, Taiwan e EUA. A curiosidade relaciona-se à reflexão pessoal diante de algumas situações e também diz respeito ao desempenho de papéis, levando a pessoa a explorar cenários alternativos, aspecto de maior importância na Bélgica e França. As novas experiências e a busca de informações remetem às aspirações e à confiança, medidas ressaltadas na Islândia, Itália e EUA. O estudo mostrou um diagnóstico objetivo de carreira, sem considerar diferenças na economia, na cultura e na interpretação das respostas (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

Estudos de Mutchnik e Trevisan (2009) versam sobre a importância do uso de ferramentas de desenvolvimento pessoal que se propõem a ampliar o autoconhecimento e a motivação profissional. O uso de ações planejadas, para pessoas com mais de 45 anos de idade, ajuda o indivíduo a ser protagonista de sua carreira, fortalece a autoconfiança, estabelece uma relação mais equilibrada de poder hierárquico com a empresa, pela autoadministração da carreira, e minimiza a dependência exclusiva com o Estado previdenciário, pois a idade de se aposentar nos tempos atuais é considerada produtiva e os indivíduos se sentem motivados para o desempenho de atividades profissionais.

A psicologia contribuiu para os estudos da carreira nas análises de orientação vocacional, valores e diferenças individuais e tipos de personalidade. A contribuição dessa ciência à carreira ocorreu por meio da análise físico-mental do trabalhador, que envolve conhecimento adquirido, talento e habilidade empreendedora de prover e administrar recursos em prol da eficácia produtiva (KHAPOVA; ARTHUR, 2011).

A orientação profissional é objeto de contribuição da psicologia para a escolha da carreira. Esse método de orientação foi desenvolvido por Frank Parsons no início do século XX nos EUA (RIBEIRO; UVALDO, 2011) e destinou-se a jovens e adultos, com o objetivo de ajudar o indivíduo na escolha profissional. Inicialmente, a orientação foi dirigida a jovens e adolescentes, e, há cerca dos últimos 40 anos, aos adultos. Isso conflui para os estudos da psicologia sobre os ciclos do desenvolvimento humano, além das influências demográficas, tecnológicas, incertezas econômicas e mudança de atitudes individuais para com o trabalho (RAFAEL; JOAQUIM, 2007).

Antes do seu falecimento, em 1908, Parsons deixou registrada a importância da orientação profissional no planejamento da carreira, reconhecendo, como um equívoco de sua parte, a falta de um projeto para si e o fato de ter vivido, portanto, uma vida aleatória (RIBEIRO; UVALDO, 2011). Seguir uma carreira exige reflexão, que pode se dar por meio da análise vocacional. Deve-se considerar a ocupação e a interação com o ambiente do indivíduo. Essa reflexão pode focar na profissão do indivíduo, de modo objetivo, ou, se for por meio da biografia de vida, no sentido subjetivo (SAVICKAS, 2002).

A orientação profissional ou vocacional passou por evoluções metodológicas e abriu caminhos para novas teorias, por exemplo, a estrutural-interativa, de John L. Holland (RIBEIRO; UVALDO, 2011, p. 100). Essa teoria sobre comportamento vocacional enumera princípios representados pela congruência do estilo de personalidade e da escolha da profissão, influência de estereótipos profissionais na escolha da carreira, consideração acerca do histórico profissional, tipo de personalidade e comportamento similar em determinadas

ocupações – o que leva a condutas que induzem respostas uniformes nas diversas situações –, e, por último, a realização profissional ocorre de acordo com o estilo da personalidade e o tipo de ambiente, social e físico, que o profissional trabalha.

Entrar e permanecer no mercado de trabalho requer esforço e autoconfiança, atitudes que podem ser fortalecidas com práticas de análise vocacional e educacional, de acordo com Savickas (2012). Estudos vocacionais estão também na psicologia educacional e propiciam ao indivíduo, por meio da mensuração de testes e da análise de combinação do estilo pessoal com o profissional, autoconhecimento. O prisma educacional envolve aprendizados adquiridos na trajetória da carreira, o que contribui para o sucesso profissional e domínio das tarefas, aspectos representados por competências técnicas e comportamentais.

Estudos que examinam o aprendizado no início da carreira são vastos, ao contrário de quando se trata de profissionais mais velhos (FENWICK, 2012). Na fase adulta ou na pós-aposentadoria, a orientação profissional – um processo que auxilia na identificação de uma nova ocupação – pode ser referência diante da sensação do vazio presente no indivíduo por causa das dúvidas a respeito da carreira (FRANÇA; SOARES, 2009), visto que atua no resgate de projetos postergados por algum motivo em fases anteriores. As pessoas aposentadas em estado saudável e com renda satisfatória, às vezes, sentem dificuldade em se afastar do labor produtivo, dado o significado do trabalho como questão central no cotidiano, além do vínculo afetivo.

De acordo com Savickas (2002), Donald Super, psicólogo com ênfase em carreira, utiliza a terminologia estágios da vida, em vez de modelos ou padrões de carreira. Para Super (1990), o desenvolvimento da carreira pode ser compreendido a partir de duas dimensões distintas, porém, relacionadas. Uma das dimensões refere-se às fases, ou estágios, da vida, e a outra dimensão está relacionada aos papéis desempenhados ao longo da vida. As fases da vida correspondem às idades nos ciclos de desenvolvimento do indivíduo, distribuídos em: crescimento (0-15), exploração (15-25), estabelecimento (25-45), manutenção (45-65) e declínio (a partir dos 65 anos). Os papéis desempenhados durante a vida são: filho, estudante, estado de *hobby* ou lazer, cidadão, trabalhador, cônjuge, administrador da casa, pai/mãe e pensionista. O estágio do crescimento está associado ao desenvolvimento físico, às noções de valor, aos interesses e às habilidades.

Os estágios da vida podem estar relacionados ao desenvolvimento da carreira do indivíduo, pois descrevem as aspirações e as preocupações pessoais em diferentes momentos (LOW; BORDIA; BORDIA, 2016). A carreira profissional geralmente inicia-se na fase da

exploração, na qual as pessoas estão preocupadas com a escolha vocacional. A tendência é a de conhecer vários tipos de trabalhos e aprender a exercê-los com sucesso. Na fase do estabelecimento, a preocupação é com a carreira na empresa em que atua e com o alcance do sucesso. Pessoas empregadas na fase da manutenção buscam preservar a carreira por meio do próprio desenvolvimento e se mantém atualizadas profissionalmente. Elas continuam produtivas no local de trabalho e estão preocupadas com fatores não profissionais da vida (LOW; BORDIA; BORDIA, 2016; LASSANCE; SARRIERA, 2009).

No decorrer da vida, a pessoa pode desempenhar vários papéis, sequencialmente ou simultaneamente, e o seu conjunto define o estilo de vida e a carreira. Um mesmo papel pode ser exercido conforme as demandas sociais, em diferentes estágios da vida, como por exemplo, o papel de filho, que, na infância, é diferente do papel dele na vida adulta, bem como o papel de trabalhador, que pode diferir durante as fases de acordo com a complexidade do cargo, responsabilidades, competências e experiências (LASSANCE; SARRIERA, 2009).

A exploração e o planejamento são fases importantes na carreira de pessoas que estão na meia-idade, período em que pode haver maior probabilidade do rompimento do estágio da manutenção devido à perda do emprego. Diante disso, pode surgir um novo papel ocupacional. A exploração e o planejamento da carreira conduzem o indivíduo ao conhecimento de aspectos facilitadores e limitadores no âmbito profissional, pessoal e educacional (SUPER; HALL, 1978), favorecendo o desenvolvimento humano de modo integrativo. Um contraponto interessante é a transição da carreira (QUISHIDA; CASADO, 2009), que ocorre geralmente na meia-idade. Na visão de Quishida e Casado (2009), essa fase engloba pessoas com idade entre 49 e 59 anos.

Na fase do desengajamento ou declínio, ocorre a redução do ritmo, e os funcionários, após deixarem o local de trabalho, despendem seu tempo e esforço na organização da vida, que está relacionada a atividades autogeridas (LOW; BORDIA; BORDIA, 2016; LASSANCE; SARRIERA, 2009). De acordo com Cook (2015), a velhice e a aposentadoria não foram exploradas na perspectiva de Super (1990). O termo desengajamento, utilizado por Super (1990), é limitado e inexato na sociedade. A autora usa desaceleração, em vez de desengajamento, para abordar o nível de energia e interesse gerado nas mudanças que ocorrem no decorrer da vida (COOK, 2015).

O predomínio de alguma tarefa em um determinado estágio da vida pode vir a se repetir em outros estágios (SUPER; HALL, 1978). As diferentes aspirações sobre o desenvolvimento e as preocupações específicas podem levar os indivíduos a procurarem

incentivos diferentes voltados ao atendimento das suas necessidades (LOW; BORDIA; BORDIA, 2016) psicossociais, culturais e econômicas.

Outra contribuição da psicologia para o entendimento da carreira na vida de uma pessoa está presente nos estudos de Schein (1996). Na carreira profissional, há níveis de desenvolvimento pessoal reconhecidos tanto pela pessoa como pela sociedade, com variação do espaço de tempo, de acordo com a profissão e a própria pessoa. As fases podem ser longas ou não, podem indicar o recomeço de novas carreiras e não correspondem às faixas de idades. As fases se diferenciam da carreira interna, nesta, as inclinações profissionais promulgam o sucesso do indivíduo (SCHEIN, 1996).

As fases da carreira externa envolvem:

- a) aprendizados educativos ou treinamento: iniciar processos de treinamento e aprendizados específicos para o sucesso na carreira escolhida;
- b) evolução de metas quando da ocorrência de decisões: traçar objetivos e ter flexibilidade quanto às modificações de acordo com a evolução profissional;
- c) adaptação e reação ligada ao mundo do trabalho: envolver-se previamente com elementos que serão modernizados no trabalho, cuja situação permite conhecimento da realidade e das próprias reações;
- d) cumprimento das exigências organizacionais e socialização na empresa: analisar a permanência ou não na empresa devido à complexidade do trabalho e considerar a responsabilidade que a sociedade atribui à profissão;
- e) pertencimento à empresa e autoconhecimento das aptidões: perceber mudanças internas de crescimento pessoal importantes para promover a socialização no ambiente de trabalho;
- f) estabilidade ou desligamento da empresa: mostrar, após a permanência de cinco a dez anos na carreira, se o indivíduo pode ou não continuar na empresa por mais tempo, em virtude da falta de oportunidades de emprego ou de desafios na própria empresa;
- g) crise profissional: realizar autorreavaliação da carreira e fazer redefinição de objetivos;
- h) progressos, transições e conciliações da carreira com os aspectos familiares: reavaliar a continuidade na carreira, novas direções ou levar em conta os interesses pessoais e familiares;
- i) preparo para a aposentadoria: encerrar um ciclo na carreira, momento que pode gerar diminuição ou não do ritmo do trabalho; e

- j) efetivação da aposentadoria: aposentar-se por meio de políticas do governo ou através de políticas internas da empresa – lembrando que ambas estabelecem limite de idade.

O sucesso na carreira está relacionado à movimentação horizontal e vertical de função e nível e envolve as aspirações, as competências, o *status*, o poder de aceitação e ter influência nas decisões do trabalho (SCHEIN, 1996).

As teorias de desenvolvimento de carreira evidenciam que a autoconcepção torna-se mais claramente definida com a idade, e a escolha da carreira é um processo que visa coincidir o autoconceito com as impressões do mundo do trabalho (HEIJDEN *et al.*, 2009). A evolução na carreira permite ao indivíduo autoconhecimento acerca das inclinações profissionais. Elas vão se formando em decorrência das percepções, experiências, aptidões, objetivos e valores (SCHEIN, 1996).

No âmbito das inclinações profissionais, carreira está relacionada à maneira como a vida profissional evolui no decorrer do tempo e como o indivíduo a percebe ou a julga. As inclinações profissionais se ancoram em:

- a) aptidão técnico-funcional;
- b) aptidão administrativo-geral;
- c) autonomia/independência;
- d) segurança/estabilidade;
- e) criatividade empreendedora;
- f) vontade de servir/dedicação a uma causa;
- g) puro desafio; e
- h) estilo de vida.

Diante da autoavaliação, o profissional pode melhor se adequar a uma ou mais âncoras (SCHEIN, 1996). A descoberta das inclinações mais concernentes a uma determinada pessoa envolve a realização de processo de autoconhecimento por meio da ferramenta denominada “Inventário das Orientações de Carreira” (OSWALDO, 2015, p. 195). Além disso, faz-se necessário participar de encontros com profissionais que trabalham com orientação de carreira.

Pesquisas sobre as diferentes idades no trabalho têm recebido atenção de estudiosos nos últimos anos, porém as informações sobre como as gerações protagonizam suas carreiras são incipientes. A importância de mais estudos se dá pelo motivo da diversificação na força de trabalho, enxugamento das fronteiras organizacionais globais e necessidade de atrair, reter e manter os talentos profissionais na organização (UNITE *et al.*, 2011).

Segundo Unite *et al.* (2011, p. 119), o impacto da idade na carreira pode ser compreendido em três perspectivas, as quais envolvem: “efeitos da idade, teorias de carreira ou de estágio de vida e, efeitos de corte geracional”. Os efeitos da idade dizem respeito às alterações das necessidades do indivíduo à medida do seu envelhecimento. Isso ocorre em virtude das mudanças psicológicas e fisiológicas. As teorias sobre carreira ou fase da vida abordam as diferentes necessidades que existem em cada estágio de vida e de carreira. Os efeitos geracionais estão relacionados às eras, que mostram que as pessoas dos diferentes ciclos da vida possuem preferências e atitudes que são o resultado das experiências dos anos formativos. Os efeitos da idade e os estágios da vida e da carreira se alteram, mas as diferenças geracionais são estáveis.

No mundo ocidental, existem quatro gerações na força de trabalho. Elas estão divididas em: veteranos (nascidos entre 1925 e 1942), *baby boomers* (nascidos entre 1943 e 1960), geração X (nascidos entre 1961 e 1981) e geração Y ou *Millennials* (nascidos depois de 1982). Os veteranos acreditam no trabalho árduo e são leais às empresas. Fazem isso em troca de segurança, suprimindo as necessidades vivenciadas durante a Grande Depressão estadunidense. As atitudes da geração X a associam à modalidade de carreira sem fronteiras. Essa geração vivencia a possibilidade do vínculo de curto prazo com a empresa e sofre com a falta de segurança no trabalho, pois é a geração que presenciou a perda de emprego de parentes (UNITE *et al.*, 2011). Para Cavazotte, Lemos e Viana (2012) a geração X busca oportunidade de crescimento na empresa, melhores salários e mais desafios, e é preocupada com os *feedbacks* e com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A geração *baby boomer* investe em aprendizados para a evolução na carreira, demonstra lealdade nas empresas e valoriza a segurança, o *status* e o crescimento profissional dentro da empresa. São pessoas leais, motivadas e *workaholics* no emprego (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). No que diz respeito à geração Y ou *Millennials* (BIRKMAN, 2016), essas pessoas têm como características a habilidade para trabalhar em equipe, com otimismo, principalmente diante de uma supervisão, e a força para enfrentar múltiplas tarefas com igual dispêndio de energia. São persistentes, trabalham arduamente e têm a tecnologia como álibi, além de estarem abertos a novos aprendizados e valorizarem a vida social.

O tema que trata das gerações é abordado em diferentes perspectivas, porém ainda são poucos os trabalhos sobre a inserção de profissionais com 50 anos ou mais no mercado de trabalho e o desempenho de papéis na sociedade (AMORIM *et al.*, 2016).

Para os profissionais mais velhos, a carreira permite que eles se realizem por meio da

execução de atividades que produzem satisfação, identificação e desafios, bem como reconhecimento, autonomia e influência. Portanto, não buscam exclusivamente promoções. Os líderes mais velhos, em virtude da idade, são relutantes em procurar trabalho em outra empresa, pois é uma forma de manter as experiências e os conhecimentos alcançados dentro da organização, porém são abertos a uma eventual mudança de carreira ou aceitam trabalhar em locais que consigam administrar o nível de pressão e estresse (BOWN-WILSON; PARRY, 2013).

Nas últimas duas décadas, os profissionais brasileiros têm alterado suas posturas em relação ao desenvolvimento da carreira (DUTRA, 2010). A década de 1990 foi marcada por profissionais cujo estilo de atuação era o de mais autonomia e liberdade. Estavam envolvidos nos cuidados com o próprio desenvolvimento, o que, de certa maneira, produziu impactos na relação com os empregadores brasileiros.

A longevidade, a partir dos anos 2000, tornou-se uma realidade mais consciente, trazendo a necessidade, portanto, dos profissionais se manterem úteis por mais tempo, independentes financeiramente e preocupados com a qualidade de vida. Porém, do ponto de vista do tempo, a longevidade é aspecto que se contrapõe à carreira. Ou seja, outro impacto relacionado à longevidade deveu-se à entrada de profissionais nascidos entre 1970 e 1985 no mercado de trabalho, a partir dos anos de 1990, o que ocasionou a retirada dos profissionais com mais de 50 anos de idade (DUTRA, 2010).

De acordo com Bown-Wilson e Parry (2013), há uma expressiva lacuna nos estudos científicos relacionados à idade e à motivação na carreira, sendo a motivação impulsionada pela identidade profissional. A retenção dos profissionais mais velhos em cargos de liderança envolve flexibilidade no trabalho, contínuos treinamentos, orientação técnica aos profissionais mais jovens e atividades de disseminação da cultura empresarial. Por parte da empresa, a adoção de políticas organizacionais estruturadas, com informações para a contínua empregabilidade, mesmo após a aposentadoria, considerando o porte e os valores da empresa.

As mudanças na política sobre aposentadoria no Reino Unido implicaram a necessidade de se entender a motivação para contribuir com a permanência e o desenvolvimento da carreira dos profissionais com mais de 50 anos (BOWN-WILSON; PARRY, 2013). Os empregadores possuem a preocupação de gerenciar a carreira dos líderes seniores, e essa preocupação aumenta a partir do momento em que os profissionais são considerados pessoas-chave ou dotadas de conhecimentos estratégicos sobre a empresa. Ademais, isso ocorre quando é visto o nível do cargo que ocupam, fase em que as possibilidades de promoção são mais restritas, levando as empresas a pensarem em

alternativas de benefícios para retê-los.

Especificamente a partir dos 55 anos, as pessoas, provavelmente, trilham suas carreiras como empreendedoras, o que pode acontecer por meio da docência e através de atividades filantrópicas (DUTRA, 2010). No entanto, há profissionais que persistem na carreira original. A partir dos anos 2000, o leque de conhecimento e informação tornou-se volátil, de forma a levar as pessoas com alguma dificuldade a se dedicar aos aprendizados necessários ou importantes para o desenvolvimento da carreira. Nas próximas décadas, as carreiras contemporâneas serão cada vez mais protagonizadas e, de acordo com Dutra (2010), principalmente a subjetiva, o que leva as pessoas a escolherem seus empregos conforme os valores, a ética e a importância da família no contexto do trabalho.

De acordo com Hennekam (2015a) o progresso na carreira é aspecto dicotômico entre os estudiosos dessa matéria. Alguns pesquisadores descobriram que os indivíduos mais velhos não se interessam por progressão na carreira, outros sugerem que os trabalhadores mais velhos querem desenvolver-se em suas carreiras, porém as barreiras encontradas pela idade incentivam a chegada da aposentadoria mais cedo do que o previsto.

2.2.1 Carreiras contemporâneas

As carreiras contemporâneas, diferente da carreira profissional, apresentam aos indivíduos e às organizações desafios imprevisíveis perante o mercado global de trabalho, contexto que mostra que as carreiras são também globalizadas (BARUCH; REIS, 2016). Os desafios estão presentes em diversos fatores, cujas condições são sazonais, e os participantes – atores de necessidades temporais que administram a automeritocracia – estão assoberbados pela responsabilidade de investir na própria carreira, ao mesmo tempo em que dirigem esforços à manutenção da empregabilidade. Essas carreiras tendem a retratar as novas teorias do desenvolvimento humano e enfatizam a combinação das preocupações individuais com a carreira existente no percurso da vida profissional – da juventude até a aposentadoria (HESS; JEPSSEN; DRIES, 2012).

O mundo do trabalho tem se modificado, tornando-se mais flexível, complexo e com multivariadas atividades e tipologias de vínculos empregatícios. Isso ocorre devido ao avanço da tecnologia e à concorrência de processos que envolvem a comunicação e os métodos de aprendizado. Na escolha do vínculo empregatício, geralmente está implícito o desenvolvimento profissional da pessoa, compactuado com as mudanças necessárias e com os aprendizados desse processo evolutivo. O homem é o designador e propulsor da roldana

espiralar que move o mercado de trabalho e também produto dos impactos provenientes do trabalho e da trajetória da carreira.

O estudo contemporâneo sobre carreira decorre das ciências sociais, das escolas de educação e de negócios (ARTHUR, 2008). Nas ciências sociais, a carreira é pesquisada a partir de perspectivas teóricas isoladas nas respectivas disciplinas, representando um diálogo interdisciplinar limitado que pouco se mescla com estudos de outras ciências. Nas escolas da educação e dos negócios, as fronteiras interdisciplinares são mais flexíveis, possibilitando aos seus estudiosos se servirem de informações abrangentes sobre a relação entre carreira, indivíduo e empresa.

As carreiras contemporâneas refletem os tempos em que vivemos, levam em conta as mudanças nos arranjos de trabalho, nas organizações nacionais e globais, consideram as incertezas em decorrência da rápida geração de conhecimento e pressupõem a imprevisibilidade de seus efeitos e das experiências profissionais acumuladas frente ao universo global de trabalho (ARTHUR, 2008). Esses aspectos mostram que deve haver conduta flexível, adaptação diante das mudanças, expansão de redes de relacionamento e apoio, clareza quanto ao significado do trabalho, quando se trata de motivação e valores, uso de habilidades e conhecimentos de acordo com as necessidades. Tudo isso pode ser integrado na carreira, tornando-a mais previsível ou autodirigida.

Na contemporaneidade, a carreira é construída por diversos tipos de ocupação, e é autodirigida e provida de relacionamentos menos duradouros ou instáveis no tempo e no espaço (OSSENKOP *et al.*, 2015), ou, ainda, a carreira tem o significado de polinização de conhecimentos em situações de emprego (ARTHUR, 2008). “A carreira é uma série de preparação, participação e aposentadorias de posições durante o ciclo de vida profissional” (SAVICKAS, 2002, p. 382). Para Arthur (2008), a carreira significa uma sequência evolutiva de experiências de trabalho de uma pessoa durante sua vida. De acordo com Oswaldo (2015, p. 128), a carreira “pressupõe desenvolvimento, formação, responsabilidade e um desempenho cada vez melhor”.

As carreiras contemporâneas são formadas por ciclos descontínuos, estimulados por razões pessoais e influências ambientais. Dessa maneira, para entendê-las, é preciso fazer uma análise de todas as experiências acumuladas no decorrer da vida profissional (DUARTE; SILVA, 2013). É difícil encontrar um roteiro pré-estabelecido, pois a carreira do futuro transformou-se em um projeto amplo e é objeto frequente de monitoramento (VASCONCELLOS; NEIVA, 2016).

A carreira do século XXI é constituída pelo desempenho de variados papéis,

protagonizados ao longo da vida profissional, e contextualizada no meio ambiente empresarial e na qualidade de vida do trabalhador. O meio ambiente empresarial engloba o conhecimento e o acesso às estratégias, a disponibilidade de recursos, os processos e o envolvimento saudável nas relações humanas. A qualidade de vida configura-se pelo reconhecimento, pelas contribuições profissionais e pessoais e pelo ambiente sociocultural, propiciando o bem-estar das pessoas (PERUNIAK, 2008). A carreira flui conforme as expectativas individuais e empresariais, o bem-estar no trabalho e a identificação com as políticas e práticas relacionadas à gestão de pessoas na empresa.

A evolução na carreira acontece de acordo com a vontade, a maneira de pensar, sentir e querer do indivíduo, aspectos que direcionam suas ações e do grupo em determinadas circunstâncias sociais. Quando assimilados, esses fatores são, ao mesmo tempo, produtos e produtores de pensamentos e ações, como em um processo de estímulo e respostas no decorrer da carreira. A lista de cargos disponíveis para possibilitar a evolução na carreira constitui-se com base na mobilização de capital “econômico, social, cultural e simbólico” (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 224).

As melhores posições na carreira são as que correspondem ao acúmulo desses capitais, deixando claro que a carreira, além de ser um estado de conflitos, é também condição da desigualdade e da mobilidade diferenciada, principalmente na ocupação de cargos-chave nas empresas. O *status* proporcionado pelo acúmulo de capitais aprisiona o indivíduo diante da pressão da sociedade, da família e da empresa, bem como lhe gera a obrigação de cumprir uma jornada estafante e duradoura, concomitante com o nível do cargo do profissional (CARVALHO *et al.*, 2015).

Nos dias atuais, desenvolver-se na carreira presume não ter um planejamento de longa duração em uma única empresa. Como consequência de uma economia sazonal, emergem os profissionais com variadas habilidades, de modo que possam se adaptar em diferentes culturas e situações. Os profissionais são empregáveis de acordo com o crescente aprendizado, comprometimento, domínio emocional frente às adversidades e conforme a rápida adaptação ao ambiente organizacional. As exigentes mudanças no mercado de trabalho desestabilizam as carreiras, interferem na identidade e no futuro dos profissionais (SAVICKAS, 2012).

As mudanças sem planejamento e previsibilidade podem interferir na carreira, tal como um processo caótico criado pelo acaso, e são capazes de gerar insegurança e desencantamento, principalmente a partir da meia-idade, ou 45 anos, em cargos de liderança executiva, e diante de uma situação econômica do país pouco promissora (CARVALHO *et al.*, 2015).

Devido à redução da estabilidade e da horizontalidade na carreira, os profissionais se veem cada vez mais envolvidos em trabalhos de tempo definido, de natureza informal ou empreendedora, em vez de contratos de emprego de longo prazo. Diante de um mercado de trabalho flexível, sobrevive o profissional que garante o seu desenvolvimento profissional e conduz, de forma criativa, a sua carreira, para buscar os objetivos de vida pessoal e profissional. O mundo do trabalho preza por novos conhecimentos que possam ser integrados aos avanços tecnológicos e ao sucesso das empresas, deixando em menor escala de importância as formas de trabalho de longo prazo. O novo conhecimento modifica o funcionamento das empresas e, conseqüentemente, as novas definições, e os estilos de carreira possibilitam conhecer não só o desenvolvimento profissional das pessoas, mas atualizam as teorias que representam esse desenvolvimento para se adaptarem ao mundo globalizado (SCALABRIN; KISHORE; CASADO, 2010). Enquanto a carreira tradicional nas organizações está se tornando menos dominante e atrativa, as carreiras contemporâneas estão vicejando (DRIES; VERBRUGGEN, 2012) e sendo consideradas importantes para os profissionais e para as empresas que almejam o sucesso no século XXI. Como exemplo, a carreira sem fronteiras, a proteana, a subjetiva-objetiva e o modelo *opt-out*.

2.2.1.1 Carreira Sem Fronteiras

Até 1990, a carreira organizacional era estruturada com arranjos ordenados em patamares de ascensão verticalizada na maioria das grandes empresas. A partir das mudanças turbulentas ocorridas no cenário mundial e da transição secular advinda da globalização, as empresas foram impactadas pela acirrada competitividade econômica e produtiva. Com isso, quando se trata de terceirização e reestruturação nas empresas, novas tendências organizacionais surgiram. Os estudos acerca da carreira dirigiram esforços para dar *status* à tipologia sem fronteiras, promulgando-a como uma das carreiras contemporâneas, deixando de lado o modelo padronizado para valorizar o desempenho criativo, proativo e autodirigido (INKSON *et al.*, 2012).

O termo sem fronteiras foi expressão cunhada na empresa General Electric, pelo CEO Jack Welch, em 1990, e foi trazido para a administração três anos depois, por Robert Defillippi e Michael Arthur (INKSON *et al.*, 2012). A carreira sem fronteiras está relacionada às mudanças na carreira através das redes de relacionamento ou por meio de informações externas e distintas da empresa. Ela dissolve a subordinação e a ascensão hierárquica e desconsidera oportunidades por motivos pessoais ou familiares, pois o indivíduo protagoniza

e conduz o seu futuro profissional sem fronteiras (BARUCH; REIS, 2016; SULLIVAN; BARUCH, 2009; INKSON *et al.*, 2012).

A carreira sem fronteiras pode proporcionar trabalhos pontuais ou temporários, o que reforça os limites do trabalho externo à organização. Pesquisadores têm demonstrado preocupação com a premissa de que a carreira sem fronteiras marginaliza as mulheres e minorias, para os quais essa carreira denota desemprego, insegurança e ansiedade, e prioriza profissionais considerados elites – que provêm de escolas reconhecidas (INKSON *et al.*, 2012).

A denominação sem fronteiras denota uma carreira não estruturada, não consolidada, não ligada a um único local de trabalho ou encravada em uma única profissão. Os indivíduos têm a flexibilidade de trocar de trabalho e mudar suas carreiras conforme as necessidades e objetivos, concernentes às habilidades e oportunidades do próprio profissional. Esse tipo de carreira propicia aos indivíduos reconsiderar sua trajetória profissional, independente da idade, propicia liberdade para os profissionais que têm habilidades diferenciadas, motiva os que têm trabalhos pouco desafiadores – ou sem nenhum desafio – e diminui a insegurança de trabalho em locais economicamente instáveis ou sazonais. Ter flexibilidade para se adaptar às regras, à cultura e aos regulamentos legais constitui requisito importante para a emergente sem fronteiras (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

A carreira sem fronteiras remete à transversalidade dos vínculos com o trabalho. Isso ocorre devido ao fato dela não ser uma limitadora para a empresa, para o emprego e para a *expertise*; ao contrário, permite a diversificação dos contextos de trabalho e contratos psicológicos (BENDASSOLLI, 2009). Carreira sem fronteiras quer dizer jornada arquitetada sem o mapa do território ou sem as plantas de um terreno. Independente da carreira sem fronteiras, pesquisadores afirmam que, voluntária ou involuntariamente, líderes e profissionais estão mudando de emprego cada vez mais, e que os próprios líderes e profissionais sem fronteiras são menos suscetíveis às instabilidades do mercado de trabalho (INKSON *et al.*, 2012).

Para entendimento, contrato psicológico quer dizer aquilo que o funcionário acredita que contribui para a empresa e os incentivos que espera receber em troca. É processo de alinhamento importante acerca das preferências de funcionário e empresa, principalmente diante das etapas da carreira e das necessidades de atração e retenção de empregados. Quando se fala em consequências das mudanças na carreira, o tema que trata os contratos psicológicos é alvo de atenção de estudiosos. Parece haver poucas percepções, tanto teóricas como empíricas, sobre como os empregadores podem estabelecer contratos psicológicos

(contribuições e incentivos) que combinam com as expectativas dos empregados (LOW; BORDIA; BORDIA, 2016).

De modo geral, as carreiras não têm se tornado sem fronteiras (INKSON *et al.*, 2012), o que pode representar que o mundo do trabalho não abriu espaço totalmente para movimentos de tamanha liberdade. Como exemplo, o tempo de permanência no trabalho é ainda correlacionado à idade. Nos EUA e na Europa Ocidental, a média que os profissionais do sexo masculino abaixo de 30 anos permanecem em um emprego é de 2 a 3 anos. Para homens acima dos 50 anos, o tempo médio é entre 13 e 20 anos, em diferentes países (INKSON *et al.*, 2012). Essa referência pode levar a inferir que a carreira sem fronteiras é mais direcionada aos profissionais jovens.

Dado o dinamismo contemporâneo no tempo e no espaço, a carreira sem fronteiras não está isenta das mudanças rápidas, significando que já há a necessidade de uma nova roupagem de esclarecimento e conceituação (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Os estudos existentes acerca da carreira sem fronteiras versam sobre movimentos físicos, mas não esclarecem ou especificam as causas, se voluntárias ou não, da iniciativa e o tempo de duração da entrada e saída da profissão. Esses estudos demonstram que há necessidade de realizar mais pesquisas envolvendo a realidade de pessoas cujas carreiras foram desenvolvidas de modo a exercer atividades mais complexas, e não atividades de profissões de menor expressividade, em comparação com as funções originárias ou anteriores. Outro aspecto pouco estudado diz respeito aos impactos psicológicos, isto é, devido à dificuldade de se mensurar os dados subjetivos, tais como, motivação, satisfação e autorrealização, há pouco estudo na carreira sem fronteiras (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

A carreira sem fronteiras tem se tornado autônoma por si mesma, com ondas de ideias que capitalizaram ou que parecem ter sido desenvolvidas sem uma evidência clara e atraente sobre sua existência, seus processos e até onde ela vai (INKSON *et al.*, 2012). Isso engloba pessoas, empresas e países, afinal, o alcance deve ser considerado ilimitado, pois se trata do futuro profissional das pessoas (INKSON *et al.*, 2012).

Pesquisadores sugerem que os profissionais envolvidos na carreira sem fronteiras precisam de aconselhamentos, aprimoramento das habilidades, assistência socioeconômica e amplo mercado de trabalho (INKSON *et al.*, 2012). O aconselhamento é um processo que auxilia o profissional a olhar para frente e à sua volta. Ao ter um bom entendimento sobre sua identidade e sua vocação, o autodesenvolvimento e a escolha de oportunidades mais viáveis e concernentes à identidade e aos desejos acontecem de maneira mais assertiva (CHAN *et al.*, 2015).

2.2.1.2 *Carreira Proteana*

O modelo de carreira proteana diz respeito ao autodirecionamento e à autonomia do indivíduo na sua carreira. Nela, o indivíduo, visando manutenção do emprego dentro da empresa, necessita atualizar e remodelar conhecimentos, aprendizados e habilidades continuamente, considerando os valores básicos e o próprio gerenciamento na direção da carreira (CLARKE, 2013; KHAPOVA; ARTHUR, 2011). É um tipo de carreira oposta à carreira tradicional linear. Envolve grande mobilidade, maior perspectiva para uma vida toda e crescente desenvolvimento (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

As qualidades implícitas na carreira proteana, condizentes com o autodirecionamento, o gerenciamento da carreira e os valores fundamentais, podem ser premissas importantes na atuação de uma liderança efetiva. Se, de fato, há sentido efetivo nessa premissa, as empresas deveriam imprimir esforços para atrair e reter profissionais com características proteanas e de liderança (BRISCOE; HOOBLER; BYLE, 2010), pois os profissionais proteanos, em ambiente promissor, têm posturas independentes, importante característica de liderança no ambiente organizacional, às vezes envolvidos em decisões baseadas em normas e procedimentos culturais.

Em 1996, o termo carreira proteana ganhou popularidade. O uso da expressão está relacionado ao deus grego Proteus, um mito das águas que possuía a habilidade de antever o futuro e de alterar a sua forma de acordo com a necessidade, em variadas situações. Em analogia a essa figura mitológica, o conceito de carreira proteana passou a representar as pessoas que têm características de adaptabilidade, flexibilidade para mudanças no ambiente de trabalho, crença no aprendizado contínuo e busca de recompensas intrínsecas ao trabalho – aspectos estes que favorecem a empregabilidade (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Carreira proteana significa ter flexibilidade, adaptação e mutabilidade, ampliação de perspectivas, desenvolvimento contínuo e promoção da autorrealização (VOLMER; SPURK, 2010). Corroborando a questão de que a carreira deve ser administrada pela própria pessoa, a carreira proteana tem como característica a identificação e a adaptação nos ambientes organizacionais, as mudanças com flexibilidade e autonomia e a autodireção (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Decidir-se pela carreira proteana pressupõe que o profissional deve ter clareza acerca de sua identidade pessoal, que funciona como um guia interno nas tomadas de decisões. As escolhas corretas direcionam para o comportamento vocacional e para o sucesso da carreira subjetiva. As práticas ou iniciativas para gerenciar a própria carreira e o recorrente

desenvolvimento de aprendizados são padrões básicos para as iniciativas gerenciais da carreira do indivíduo e representam uma grande responsabilidade na escolha das oportunidades (VOS; SOENS, 2008).

Estudo desenvolvido com 289 profissionais com atitudes proteanas revelou que os sujeitos da pesquisa apresentaram grandes níveis de satisfação com a carreira e perspectiva de empregabilidade após terem recebido aconselhamento de carreira, reconhecendo que essa relação pode ser viável quando o desenvolvimento da carreira corresponde à profissão escolhida (VOS; SOENS, 2008).

A carreira proteana é constituída por ciclos de exploração-tentativa-domínio-saída praticados em curtos períodos de tempo, o que ocorre entre o início e o término do trabalho na empresa. Esses ciclos são dotados de contratos de trocas de serviços e benefícios (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Essa carreira permite o crescimento horizontal, ampliando as competências e as relações sociais, revelando, assim, seu objetivo, que é o aprendizado contínuo, o sucesso psicológico interno e a extensão da identidade profissional. O que importa nessa carreira não é a idade cronológica e, sim, a idade ou maturidade na carreira, pois envolve identidade, família e aspecto profissional.

Os profissionais com aptidão proteana podem ser mais motivados para o autodirecionamento na carreira e orientados por valores pessoais (HERRMANN; HIRSCHI; BARUCH, 2015). Esse tipo de carreira não restringe nenhum estágio profissional ou idade. O modelo proteano vai ao encontro do autogerenciamento da carreira e é visto como oportunidade de esquivar-se das incertezas e instabilidades no ambiente de trabalho e nas mudanças que provocam a redução da segurança no emprego. Gerir o presente e o futuro da carreira é desenvolver a capacidade de corresponder às exigências da realidade, assumindo diferentes formas no desempenho de papéis, no alcance do sucesso ou no fracasso, em ambientes mutáveis (FONTENELLE, 2008), com comportamentos proativos e de independência.

A carreira proteana pode emergir ou se consolidar durante a fase do desemprego. Isso ocorre em virtude do autodirecionamento que existe na quebra do vínculo com a empresa. Profissionais que gerenciam suas carreiras não estabelecem vínculo identitário com a empresa e, dessa maneira, o desemprego não representa perda da característica pessoal. Diante dessa premissa, a carreira proteana pode prover autoestima nas pessoas desempregadas (WATERS *et al.*, 2014) e nas que estão em fase de transição profissional (VELOSO; DUTRA, 2011).

Para definir carreira proteana, é necessário consenso dos pesquisadores, dada a dificuldade em estabelecer os seus limites de atuação com a carreira sem fronteiras

(SULLIVAN; BARUCH, 2009), incluindo pontos positivos e negativos (VELOSO *et al.*, 2011). Entre os pesquisadores, há diferentes posições sobre a carreira proteana. Há argumentações de que as duas carreiras são distintas, outras, indicam que se complementam e se sobrepõem (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Outros estudiosos têm buscado integrar a carreira proteana e a sem fronteiras por meio de estudos que envolvem três grandes aspectos. O primeiro refere-se ao profissional de grandes empresas, que, voluntária ou involuntariamente, deixa seu trabalho para atuar em uma variedade de empregos, como prestador de serviços independente, com vínculo temporário ou efetivo, em empresas de menor porte e que provêm demandas para grandes empresas. O segundo refere-se à integração de temas, na literatura científica, que abrangem padrões de mobilidade (entre empresas e formas de trabalho), competências de carreira (manifestadas nas crenças e na identidade das pessoas e equivalentes às habilidades, conhecimentos e rede de relacionamentos) e orientação proteana (administração da carreira, valores e atitudes que emergem para o seu gerenciamento). O terceiro aspecto combina os elementos de orientação proteana, do segundo aspecto, com a carreira sem fronteiras, para definir um perfil profissional representado pelo autodirecionamento, pelos valores básicos e pela mobilidade física e psicológica (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

A carreira proteana pode gerar uma transição profissional, o que representa mudanças no *status* e no tipo de trabalho, incluindo as circunstâncias presentes na transição e na mobilidade dentro e fora da empresa, como por exemplo, desemprego, aposentadoria e recolocação profissional (NICHOLSON, 1984). Os diferentes tipos de mobilidade no trabalho são, inicialmente, resultados da modernização tecnológica, redução dos gastos nas empresas e mudanças demográficas, cenário em que o trabalho é remodelado frente à constituição de novos processos e metas organizacionais.

A transição pode ocorrer em qualquer estágio da vida profissional, nas mudanças organizacionais e diante de novas escolhas e oportunidades de trabalho. A transição profissional não possui um padrão único para a sua realização e depende da realidade em que a pessoa se encontra. De acordo com Cálceña (2012), o nível de impacto é variável na forma e no entendimento. A transição é o momento da reconfiguração de possibilidades e da redefinição profissional, e envolve dedicação de tempo, atitude e estratégias nem sempre convencionais, nas quais novas atividades podem se desenvolver conforme a experiência e a aprovação social (IBARRA, 2009).

De acordo com Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), o conceito de carreira abrange a empresa e significa o alcance dos desejos, o desenvolvimento contínuo, os novos

desafios e aprendizados e os bons relacionamentos. A localização deve extrapolar o ambiente organizacional e considerar o contexto geográfico, ou seja, deslocar-se das empresas para as cidades.

A proposta de carreira proteana foi associada ao levantamento dos melhores locais para se trabalhar, considerando estrutura econômica, condições de rede de saúde e oportunidades para o desenvolvimento da carreira em empregos formais. Os cinco principais centros demonstrados na pesquisa das 100 melhores cidades para fazer carreira (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004, p. 116) foram São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre e Curitiba. O local, ou seja, a cidade é fundamental para a escolha da carreira, pois se trata de um processo cujos elementos para administrá-la não devem ser estáticos.

As pesquisas existentes sobre carreira proteana não têm medido esforços para levantamentos condizentes com as diferentes fases da carreira profissional das pessoas. Os autores Herrmann, Hirschi e Baruch (2015) sugerem, como futuros estudos, o envolvimento com população de diferentes países e níveis educacionais e também as fases da carreira, para, assim, minimizar as barreiras que dificultam a compreensão do conceito de carreira proteana.

2.2.1.3 Carreira Subjetiva-Objetiva

Carreira significa uma sequência de desdobramentos profissionais ao longo do tempo. Nesses desdobramentos, experiências e decisões subjetivas e objetivas influenciam no transcurso da carreira. Entende-se que a perspectiva subjetiva é a própria interpretação individual em qualquer momento da carreira. O indivíduo é motivado pelos fatores genéticos e cognitivos e pelas respostas emocionais. A compreensão objetiva está relacionada à interpretação, à expectativa da sociedade e às instituições a que o indivíduo pertence, e isso é influenciado pelas experiências provenientes do meio externo ou ambiental (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

A carreira subjetiva possui características de dualidade, interdependência, perspectiva de tempo e reflexo de múltiplas dimensões (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007). A respeito da primeira característica, a dualidade compreende a análise de que a carreira é composta de dois lados: a observação pública (objetiva) e a intrínseca (subjetiva). De um lado, de forma subjetiva, a própria interpretação do indivíduo sobre sua carreira (motivação, valores, desejos, ética), e, do outro lado, de modo objetivo, refere-se ao que se percebe

publicamente (promoção, salário). Ambos os lados da carreira existem juntos, porém, não necessariamente um corresponde ao outro.

A interdependência está associada à influência que os dois lados exercem mutuamente, ou seja, a carreira objetiva propicia as experiências de trabalho e influencia a visão subjetiva (motivação) da pessoa em relação a sua carreira. O tempo, perspectiva subjetiva, dificulta a interdependência na análise da carreira. O tempo corresponde à estabilidade no emprego, às habilidades e experiências conquistadas, às relações sociais desenvolvidas e às novas oportunidades. As múltiplas dimensões denotam aspecto subjetivo e refletem na carreira. Trata-se da busca profissional, do acúmulo de aprendizados e da dedicação de tempo para a família (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Na análise da carreira subjetiva, as quatro propriedades, ou seja, a dualidade, a interdependência, a perspectiva no tempo e o reflexo de múltiplas dimensões, são explicitadas nas teorias das ciências sociais (psicologia e sociologia). Cada uma dessas ciências colabora com entendimentos teóricos que fornecem informações sobre como a carreira subjetiva é entendida em suas respectivas disciplinas, o que contribui para o desenvolvimento do conhecimento acerca da carreira (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Na perspectiva psicológica, a teoria do desenvolvimento da carreira (SUPER, 1990) e a orientação vocacional são estudos que promulgam o melhor entendimento sobre a carreira profissional. As teorias sobre orientação vocacional analisam o quanto o aspecto subjetivo e as carreiras objetivas interagem na mente da pessoa no decorrer dos ciclos da vida.

Na teoria do desenvolvimento da carreira, a dualidade é representada pela autoconcepção e pelo desempenho dos papéis sociais. A interdependência entre o aspecto subjetivo e a carreira objetiva acontece no momento da decisão do indivíduo. Nesse ponto, as forças sociais e pessoais se juntam. As escolhas na carreira envolvem informações ou experiências objetivas de trabalho e percepção da carreira projetada no mundo do trabalho. O tempo envolve a sequência dos estágios da vida – crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e declínio (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007). As múltiplas dimensões correspondem ao que Super (1990) designa de papéis distintos desempenhados nos estágios ou fases da vida e no cotidiano – filho, estudante, estado de *hobby* ou lazer, cidadão, trabalhador, cônjuge, administrador da casa, pai/mãe e pensionista.

A psicologia social, através da teoria do aprendizado social, sugere que a personalidade e os comportamentos do indivíduo consolidam-se através das experiências, as quais influenciam o futuro da carreira. Na perspectiva sociopsicológica, a dualidade é entendida por meio de influenciadores internos (subjetivos) e externos (objetivos), os quais

interferem na natureza da carreira e oferecem um leque de opções, além de influenciar a forma como o indivíduo corresponde a esses estímulos (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Os influenciadores objetivos são as experiências passadas, foram produzidos por eventos ambientais, e os influenciadores subjetivos abarcam os fatores genéticos, as respostas cognitivas e emocionais diante das decisões tomadas. A interdependência situa-se na interação entre os aprendizados e as respostas cognitivas das pessoas, conforme os propósitos e necessidades. O tempo estrutura e organiza essa interação à medida dos aprendizados. As múltiplas dimensões decorrem dos vários papéis sociais que as pessoas desempenham e das respostas concomitantemente emitidas (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Na perspectiva sociológica, a dualidade das carreiras subjetivas e objetivas é aspecto crítico, pois, de um lado, reside o significado ou a importância que as pessoas atribuem à carreira e, do outro lado, as formas de participação e as influências das instituições sociais sobre o indivíduo. A interdependência representa as mudanças de *status*, que por um lado implica nas alterações de papéis sociais, e por outro lado envolve a mudança da concepção da própria pessoa sobre si mesma. Em cada mudança, os papéis desempenhados correspondem ao padrão de atividades estabelecido, e a identidade ajusta-se às experiências subjetivas. O tempo está implícito nas sucessivas passagens de *status*. As múltiplas dimensões são refletidas nas diversas funções que as pessoas exercem, assumindo responsabilidades e recebendo reconhecimentos durante a carreira (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

A carreira subjetiva é motivada pelo prazer e pela felicidade no trabalho, pelo conhecimento de informações e domínio das habilidades e pela conexão positiva com as pessoas do ambiente de trabalho (SCALABRIN; KISHORE; CASADO, 2010). De acordo com Abele e Spurk (2009), a carreira subjetiva envolve naturalmente autorreferência ao sucesso, medido pela satisfação no trabalho e na carreira. Ter uma carreira de sucesso significa que houve muitas conquistas e que o resultado do trabalho ficou com saldo positivo, considerando as metas individuais alcançadas e não alcançadas.

O sucesso na carreira está atrelado às realizações dos indivíduos na vida profissional, tanto as objetivas (reais) quanto as subjetivas (percebidas). Na ótica objetiva, o sucesso na carreira é medido a partir de referências ou normas externas, e é operacionalizado por meio de critérios quantitativos, histórico de emprego, incluindo taxa de promoção, renda ou salário, e nível hierárquico alcançado. A classificação do desempenho pode ser ferramenta importante nos processos de decisão em relação aos resultados objetivos da carreira (HEIJDEN *et al.*, 2009).

A carreira de sucesso pode ser extrínseca como intrínseca (HENNEKAM, 2015a) e assemelha-se às características da carreira objetiva e subjetiva. Questões representadas por planejamento de carreira, *networking*, socialização organizacional e gerenciamento próprio da carreira correlacionam-se de modo positivo com a satisfação e o sucesso profissional. Na carreira objetiva, o sucesso acontece por meio da ascensão profissional, de modo vertical, com retornos financeiros, *status* e reconhecimento (LIPPE, 2011). É importante ter entendimento subjetivo acerca do sucesso profissional, pois o sucesso objetivo não contempla o resultado que está implícito no desenvolvimento de novas habilidades, nos novos desafios e no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (HENNEKAM, 2015a).

Estudo desenvolvido por Oltramari, Grisci e Weber (2011) concluiu que 20 executivos brasileiros, sujeitos da pesquisa, alcançaram o sucesso na carreira rapidamente renunciando suas famílias. A renúncia faz parte da realidade diária para manter o *status* do cargo e, ao mesmo tempo, a preservação da família como imagem estruturada. A necessidade do desejo de dar certo na carreira ou ter sucesso, somada às pressões por resultados e à incerteza da empregabilidade, pode culminar no perfil de um profissional *workaholic* e inseguro. As carreiras no Brasil são tradicionalmente assoladas pela economia do país, marcadas por “instabilidade, vulnerabilidade, desigualdade, informalidade e precariedade do trabalho” (RIBEIRO, 2015, p. 20).

A partir do momento em que as empresas consideram importante a existência de ambiente positivo de trabalho e a qualidade de vida para as pessoas, a busca dos indivíduos pelo sucesso na carreira objetiva é aceitável. Há profissionais que estruturam e protagonizam o planejamento de sua carreira contemplando o que se espera até certa idade. O sucesso na carreira objetiva ocorre em tempos diferentes para as pessoas e advém de como seus sonhos são concretizados (PELUCHETTE, 1993).

Para medir o sucesso deve-se considerar as questões relacionadas ao conhecimento, aos traços de personalidade, à motivação, às habilidades, à rede social e ao suporte organizacional (NG; FELDMAN, 2014). O conhecimento está associado à qualidade educacional, ao ambiente socioeconômico, ao equilíbrio da vida pessoal e profissional e à vida profissional do cônjuge. Os traços da personalidade mostram o grau de equilíbrio emocional, o nível de introversão e extroversão, se há meticulosidade, o temperamento em situações diversas e se há proatividade. A motivação é o reflexo do nível de satisfação e do comprometimento com o trabalho e a empresa. As habilidades provêm do nível educacional, da participação em treinamentos e do desenvolvimento de atividades e experiências adquiridas. A rede social profissional deriva das relações com os colegas dentro e fora da

empresa. O suporte organizacional está relacionado à receptividade da empresa em dar respaldo nas tarefas e nos novos aprendizados requeridos (NG; FELDMAN, 2014).

Os indivíduos podem ter diferentes perspectivas e compreensão acerca do que seja o sucesso na carreira profissional. A falta do sucesso pode levar o indivíduo à alienação e acomodação na carreira, resultando na aceitação de resultados negativos obtidos para si e para o ambiente social. Os sentimentos decorrentes da alienação acarretam danos e prejuízos na *performance* das pessoas e no ambiente de trabalho. Os indivíduos que se sentem bem-sucedidos são naturalmente mais felizes e motivados e, como retorno, melhoram suas *performances* (PELUCLETTE, 1993).

Em especial, percepções sobre a evolução na carreira subjetiva na vida adulta e o que realmente influencia o sucesso profissional dos trabalhadores mais velhos merecem mais atenção de estudos científicos em virtude da crescente retirada involuntária do mercado de trabalho antes da idade legal de aposentadoria. Antes da aposentadoria, a evolução na carreira é aspecto que se torna mais estável (HENNEKAM, 2015a). Cessar o progresso objetivo da carreira tem a ver com o envelhecimento, que institui barreiras de mobilidade de emprego.

O desenvolvimento da carreira e a passagem do tempo são aspectos integrativos, e o envelhecimento profissional insere-se naturalmente nesse contexto. As teorias sobre carreira não contemplam os critérios que os trabalhadores utilizam para mensurar o seu sucesso profissional à medida do envelhecimento (HEIJDEN; SCHALK; VELDHOVEN, 2008). O que é mais explorado, cientificamente, é a relação entre competências para o encareiramento e a satisfação no trabalho. A satisfação é demonstrada por meio de taxas de retenção, alta produtividade e baixo índice de absenteísmo dos profissionais na empresa. Para o próprio indivíduo, o sucesso é efetivo quando se consegue relacionar fatores-chave da empregabilidade com o controle do estresse e o equilíbrio na adoção do *modus operandi* para executar o trabalho (HENNEKAM, 2016).

Com a propagação de mudanças no ambiente de trabalho e as carreiras contemporâneas, espera-se que os trabalhadores mais velhos aprendam e se desenvolvam de modo contínuo, para que o sucesso e a satisfação na carreira sejam os pilares de suas vidas. Sucesso profissional para a manutenção da empregabilidade, e satisfação profissional para que a motivação esteja vinculada ao crescimento e ao reconhecimento das suas experiências e habilidades (HENNEKAM, 2015a).

Estudos revelam que, para os profissionais mais velhos, a carreira objetiva e subjetiva tende a estagnar (BOWN-WILSON; PARRY, 2013). A estagnação abrange a falta de progressão hierárquica, a ausência de desafio pessoal, a motivação e a autopercepção da falta

de habilidades. Pesquisas demonstram que, conforme os trabalhadores envelhecem, fatores da carreira subjetiva, como influência e autonomia, tornam-se mais importantes do que a promoção de cargo. Similarmente, os valores podem se modificar, especificamente para se obter mais equilíbrio entre vida e trabalho.

De acordo com Bown-Wilson e Parry (2013), falta clareza sobre o progresso da carreira subjetiva para os trabalhadores mais velhos. Porém, a carreira, mesmo avançada, pode ser influenciada por valores e expectativas de outras pessoas (IBARRA, 2009). No contexto organizacional, o sucesso na carreira subjetiva tem influenciado os profissionais mais velhos a permanecerem trabalhando na empresa (HERRBACH; MIGNONAC, 2012).

Os trabalhadores mais velhos, considerados pessoas com idade superior a 50 anos (HENNEKAM, 2015a), possuem boas relações sociais e são motivados e capazes de se desenvolverem na carreira. Fazem isso de modo a guiá-los ao sucesso e à consequente permanência na empresa. Esses profissionais são conscientes da necessidade de estarem atualizados, reconhecendo o avanço tecnológico, e de pertencerem à equipe de trabalho.

Enquanto o perfil social e a abertura a novos aprendizados geram oportunidades de carreira para os profissionais acima de 50 anos, essa necessidade de continuamente aprender e aprimorar não é efetivamente percebida como aspecto positivo (HENNEKAM, 2015a). A necessidade de estar constantemente atualizado, principalmente em relação às ferramentas tecnológicas, é vista como ameaça e possibilidade da aposentadoria forçada e antecipada, que afeta a satisfação na carreira profissional. A importância de estar satisfeito na carreira parece aumentar através dos ciclos da vida, enquanto a importância de se ter sucesso vai retrocedendo no tempo. Os profissionais com idades mais avançadas integram a força de trabalho, e eles aumentarão ainda mais nos próximos anos. Entretanto, algumas empresas não sabem como retê-los.

2.2.1.4 Carreira Opt-Out

A partir da década de 1960, as mulheres têm entrado no mercado de trabalho em número cada vez mais crescente, em diferentes profissões e em cargos de liderança (PERCHESKI, 2008). A realidade pós-industrial, repleta de demandas de trabalho, motivou a exigência por profissionais com capacidades e habilidades que favoreciam a crescente participação das mulheres na empregabilidade organizacional. O encerramento do século XX, envolvido em aparatos tecnológicos, rapidez e extensão de veículos de comunicação, e a diversidade nas mudanças processuais, estruturais nas empresas e cenários econômicos

sazonais geraram, nas pessoas, uma nova perspectiva. Tratava-se de ações voltadas à qualidade de vida social e familiar e conciliadas com as responsabilidades profissionais. A expectativa em dar atenção à família e aos filhos aumentou nas últimas décadas na classe econômica social média, cujos pais trabalhadores estavam em busca de atividades mais estruturadas (PERCHESKI, 2008).

De acordo com Percheski (2008), os homens casados e com educação universitária dedicam, atualmente, mais tempo com seus filhos e com as atividades domésticas do que no passado. Porém, muitas mulheres casadas realizam notadamente mais serviços domésticos do que os homens. Mesmo com a possibilidade de terceirizar essas atividades e o cuidado com os filhos, as mulheres que possuem empregos bem remunerados ainda se defrontam com as atividades denominadas turno do lar.

Pesquisas sugerem que a mulher profissional está abandonando sua carreira em virtude das demandas domésticas, fator conhecido como *opt-out* (SUMMERS; EIKHOF; CARTER, 2014). O conceito emergiu em virtude de matérias em revistas ou magazines nos EUA sobre o direcionamento para as atividades domésticas de profissionais mulheres altamente qualificadas. A concepção *opt-out* inicialmente representou a aparente decisão espontânea de mulheres bem-sucedidas, talentosas e com formação educacional diferenciada que optaram por desempenhar papéis domésticos em vez da carreira corporativa. Estudos também evidenciaram que a decisão por abandonar a carreira estava centrada no desejo de cuidar da família e em razão da saúde pessoal. Por fim, fatores típicos de decisões que representam atitudes *opt-out* foram relacionados à sensação de alienação, falta de satisfação no trabalho e expectativa por outra carreira e por novos aprendizados (VOLPE; MURPHY, 2011; SUMMERS; EIKHOF; CARTER, 2014).

A saída ou a reposição das mulheres no mercado de trabalho é fenômeno recorrente e composto de questões que envolvem a identidade feminina em determinados negócios ou no trabalho. Ademais, também contribuíram com esse quadro as frustrações envolvendo valores e ética profissional, que culminaram na atualização do próprio conceito *opt-out*. Pesquisas apontam que as mulheres redirecionam sua carreira para profissões com característica e identidade tradicionalmente feminina, principalmente após situações de afastamento devido a um longo período de distanciamento, como é o caso da licença maternidade (SUMMERS; EIKHOF; CARTER, 2014).

Pesquisadores divergem sobre a carreira *opt-out*. Questionam se é um fenômeno real e marcante na análise da carreira profissional das mulheres. A discordância está no fato dessa carreira contemporânea ser ou não um mito, ou mesmo um caso realista do século XXI. Mito

ou realidade, o fato é que posicionamentos científicos diferentes para explicar o comportamento *opt-out* na carreira das mulheres envolveram fatores como demissão voluntária ou involuntária, resultado das demandas de trabalho e da família e falta de oportunidade de crescimento profissional e de apoio no trabalho, o que acarretou estresse ou *burnout* (VOLPE; MURPHY, 2011). A respeito dos motivos apresentados pela literatura científica, os cenários de recessão econômica foram promotores de mudanças e, de modo sistêmico, base para decisões sobre a carreira, ou seja, nas carreiras profissionais em geral.

A saída da carreira é como uma renúncia efetiva da vida profissional, e a saída no modelo *opt-out* significa a transição para a administração das atividades domésticas por tempo determinado ou indefinido. Estudiosos sobre carreiras exploraram diferentes aspectos que viabilizam, ou não, o sucesso na carreira. Ela é vista como as experiências de trabalho ao longo do tempo, e envolve gênero, desenvolvimento adulto, influência dos relacionamentos, desafios para se alcançar equilíbrio no trabalho, demandas familiares e tipologia da *dual career*. E as mulheres conceituam e valorizam suas carreiras sob uma perspectiva diferente da dos homens. As definições sobre trabalho e carreira de sucesso, sob o ponto de vista masculino, culminam com os padrões existentes entre a pesquisa e a prática organizacional (VOLPE; MURPHY, 2011).

De acordo com Cabrera (2007), a participação das mulheres em diferentes funções, inclusive em cargos de liderança nas empresas, cresceu 16% de 1970 a 2004. A carreira das mulheres é desarticulada e provida de mudanças, ao contrário da carreira masculina, que é mais linear. Com relação à saída da carreira profissional, Cabrera (2007) aponta que o número de mães profissionais que passaram a se dedicar aos filhos aumentou 13% na última década, com tendência de crescimento. As alternativas se fazem presentes para evitar o total abandono no emprego, situação que indica que mães profissionais buscam possibilidades que tragam flexibilidade e redução na carga horária de trabalho, fatores que ainda são impeditivos ao crescimento profissional.

Pesquisas demonstraram que 71% de mulheres deixam suas vidas profissionais para cuidarem de familiares idosos da casa, e 82% delas abandonam o trabalho para acompanharem a carreira de seus cônjuges diante das mudanças geográficas. Outros fatores, tais como pressão no trabalho, falta de oportunidades para o crescimento profissional, discriminação, assédio, desconsideração pela cultura e pelos valores corporativos, mencionados com menor frequência, também podem ser parte importante na análise *opt-out*. (CABRERA, 2007).

Pesquisas mais comuns referem-se à participação das mulheres em posições de alto

escalão, mas o índice permanece baixo, apesar da sensibilidade das empresas, de acordo com Cabrera (2007). A falta de referenciais femininos em posições diferenciadas, os salários menores – de até vinte por cento se comparados com funções similares desempenhadas pelos homens –, a inflexibilidade para conciliar trabalho e família são indicadores que podem levar as mulheres a refletirem sobre os benefícios e esforços demandados para o seu desenvolvimento na carreira.

A igualdade profissional das mulheres em relação ao sexo masculino é um fenômeno que envolve o acesso e a participação equitativos em oportunidades de carreira, experiência e atuação dentro e fora do ambiente empresarial – emprego, salário, promoção e vida familiar, os quais são fatores interligados na análise da carreira (KOSSEK; SU; WU, 2017).

As mulheres enfrentam dificuldades na conquista de cargos de liderança de alto escalão, uma vez que as oportunidades geralmente oferecidas são menos desejáveis ou precárias. Por exemplo, a primeira mulher a liderar a General Motors assumiu essa tarefa somente após a falência da empresa. As mulheres representam 40% da força global de trabalho, mas apenas 22% são expatriadas (KOSSEK; SU; WU, 2017). Essa lacuna deve-se ao fato de que a maioria das mulheres que trabalham, 90%, estão em relacionamentos cujo cônjuge exerce alguma atividade profissional. Um estudo que abrange as três décadas mostrou que as mulheres do mesmo nível de desempenho que os homens são menos favorecidas nas oportunidades salariais e promoções, principalmente em cargos de prestígio e de formação educacional especializada (médicos e advogados). A taxa de rotatividade das mulheres é mais alta do que a dos homens apenas quando os motivos relacionam-se a questões ou problemas familiares.

Os pesquisadores têm investido no conhecimento das verdadeiras razões que levam as mulheres a terem dificuldades em exercer cargos administrativos de alta complexidade e dos motivos pelos quais não conseguem conciliar aspiração ambiciosa com família (EZZEDEEN; RITCHEY, 2009a). Geralmente, a carreira executiva requer determinação e independência, confiança e assertividade. As mulheres enfrentam desvantagem diante dessa realidade, pois a demonstração de tais comportamentos não é compatível com o estereótipo do gênero, e a demonstração de comportamentos comuns revela ineficiência profissional. Outra desvantagem das mulheres em alcançar cargos executivos é a realidade biológica, ou seja, o patamar da experiência efetiva coincide com a faixa etária da maternidade, levando as mulheres, muitas vezes, a escolhas que os homens não experimentam.

Estudos demonstram que mulheres ambiciosas pela carreira profissional possuem dificuldades de encontrar parceiros elegíveis, pois o sexo masculino não vê atratividade nesse

posicionamento. Evidências sugerem que quanto mais a mulher é percebida como vulnerável, mais atraente é. Dessa maneira, o sucesso profissional para as mulheres pode representar derrota no reino matrimonial. Além disso, o ambiente corporativo com prevalência masculina retarda o tempo para se nutrir de relacionamentos afetivos e encurta sua janela biológica para concepção de filhos (EZZEEDEN; RITCHEY, 2009b).

Ainda, o que desfavorece o desenvolvimento na carreira é que as mulheres de família ocidental possuem encargos que não as demovem da administração doméstica ou da família. O exercício da maternidade não altera a orientação profissional, porém as mulheres são mais propensas do que os homens para alterar suas carreiras em prol da criação dos filhos. As mulheres que almejam cargos executivos raramente contam com apoio organizacional pelo receio de reforçar o estereótipo de mães que não conseguem equilibrar família e trabalho. Mulheres executivas geralmente fazem escolhas *opt-out* em decorrência da constituição da família, mesmo com assessoria do cônjuge na divisão de tarefas domésticas ou da parentalidade (EZZEEDEN; RITCHEY, 2009a).

Enquanto as razões que levam as mulheres a decidirem suas carreiras pelo modelo *opt-out* não são ainda satisfatórias entre os pesquisadores, um novo conceito de carreira contemporânea surge, a caleidoscópica (CABRERA, 2007). A metáfora do caleidoscópio foi usada para pensar carreiras que envolvem o gênero e o contexto, aspectos esses que levam em conta, nos momentos de decisão, as necessidades, os desejos e as aspirações (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

O modelo de carreira caleidoscópico demonstra como as mulheres fazem mudanças em suas vidas para conseguir mais equilíbrio e adaptar-se às situações que surgem, mesmo que as escolhas produzam impactos na carreira profissional. As ações realizadas pelas mulheres na carreira causam efeitos relevantes para as pessoas a sua volta. Isso acontece de forma relacional na organização de papéis e de relacionamentos, como um caleidoscópio, que apresenta novos arranjos na medida em que o tubo é girado. As mulheres analisam as possibilidades disponíveis através da lente do caleidoscópio para instituir a melhor combinação entre trabalho, relacionamento e oportunidade (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

As necessidades, os desejos e as aspirações são avaliados com o suporte de três parâmetros desenvolvidos a partir de amostra de mais de três mil sujeitos. Esse modelo é denominado de *Kaleidoscope Career Model* (KCM), na visão de Sullivan e Mainiero (2008). Os parâmetros desafio, equilíbrio e autenticidade estão presentes na carreira profissional, interagem entre si e mudam de grau de importância de acordo com os ciclos da vida que a pessoa se encontra.

O parâmetro desafio, com maior presença no início da carreira, revela o nível de comprometimento com atividades cujas capacidades, como responsabilidade, controle e autonomia, possam ser demonstradas durante o aprendizado e o crescimento profissional. O equilíbrio, mais presente no ciclo intermediário da carreira, está relacionado às decisões tomadas de forma coerente, ponderando trabalho e vida social. A autenticidade, característica mais forte no final do ciclo de carreira, e a individuação são primordiais para o desenvolvimento pessoal, profissional e da vida social.

Para contribuir com o entendimento sobre a possibilidade da existência de outras nomenclaturas de carreira, além das abordagens apresentadas nesta tese, utilizar-se-á do estudo desenvolvido por Ribeiro (2015) sobre os tipos de carreira, que envolve 40 trabalhadores urbanos em São Paulo. Este estudo contempla os tipos denominados carreira profissional, proteana e sem fronteiras, organizacional e de transição, desenvolvidos nesta tese.

A carreira organizacional, definida como nostálgica, foi apresentada por dez participantes, representados, igualmente, por homens e mulheres, casados e solteiros, empregados de companhias públicas e privadas, dos setores da indústria e serviço, com idade entre 41 e 50 anos, com graduação e carreira de 20 a 30 anos. Essa carreira assemelha-se à tradicional, pois promulga a necessidade de dependência institucional e tem como característica a estabilidade, continuidade e linearidade no emprego. Carreira nostálgica significa que o senso de compromisso apresenta traços característicos do passado, mas há um reencaminhamento ativo para o presente, o que é legitimado pelas estruturas social e laboral.

A carreira do tipo proteana e sem fronteiras é considerada uma carreira que permite possibilidades de busca de oportunidades, seja por meio de redes sociais ou mesmo de redes ocupacionais, de acordo com a demanda do mercado de trabalho. Na literatura, esse modelo de carreira é considerado multifacetado, inconstante e sem limites. Dos participantes da pesquisa, dez se identificaram com essa carreira. A amostra compreendia homens e mulheres, casados, predominantemente trabalhadores autônomos e microempresários, com experiência superior a 20 anos nos setores da indústria e de serviços, escolaridade superior completa e com idade entre 41 e 50 anos. Esse grupo de pessoas vivenciou, na rotina de trabalho, constantes mudanças, novidades, imprevisibilidades e desafios; para essas pessoas, o futuro era incerto. Essa carreira estabelece um processo de construção mais focado na responsabilidade pessoal, em relação ao mundo profissional.

A carreira profissional, também conhecida como recinto, foi atribuída a seis participantes, igualmente homens e mulheres, casados, que trabalham como funcionários e

como autônomos, nos setores da indústria e de serviços, com idade entre 30 e 50 anos, com nível superior completo e uma carreira com 10 a 40 anos de experiência. A trajetória profissional foi construída com ênfase em uma atividade especializada, definida como profissão. A carreira profissional difere da organizacional, nesta, a ênfase está na estabilidade e no sucesso, ao contrário da profissional. A carreira profissional é voltada ao valor pessoal, que é representado pela identidade e pela vocação do indivíduo no exercício da profissão. Para evoluir nesse tipo de carreira, é necessário treinamento e melhoria no desempenho das atividades. A identidade profissional é obtida dentro de comunidades ou no convívio com profissionais e especializados.

A carreira de transição possui traços de instrumentalidade, ou seja, o indivíduo pode intercalar empregos formais com trabalhos autônomos. Esse tipo de carreira foi relacionado a um único participante, do sexo masculino, com 41 anos de idade, curso superior completo e uma carreira de 20 a 30 anos. A instrumentalidade pode gerar a perda da identidade profissional, dadas às transições frequentes não planejadas, dispersas e devido à incapacidade de estabilizar-se em uma carreira. Durante as crises de emprego, a transição, cujo significado é o de busca por alternativas distintas da profissão e, conseqüentemente, da carreira, pode ocorrer temporariamente nas carreiras denominadas organizacional, profissional, proteana e sem fronteiras, de acordo com os estudos de Ribeiro (2015).

A carreira também pode conter aspectos híbridos ou a combinação de diferentes tipos de carreiras, conforme as mudanças ou crises. Em prol do crescimento na carreira, o indivíduo pode lançar mão da necessidade de ter a estabilidade e a continuidade – indícios da carreira organizacional –, flexibilidade, multifuncionalidade e busca nas redes sociais – características da carreira proteana e sem fronteiras. A narrativa híbrida da carreira também pode ocorrer diante da necessidade do indivíduo ter uma atividade especializada – característica da carreira profissional – ou por meio do desenvolvimento de trabalhos desafiadores, mudanças constantes e participação em projetos temporários – características da carreira proteana e sem fronteira. A carreira pode ser construída com base na flexibilidade que se tem por meio das redes sociais e ocupacionais – característica da carreira proteana e sem fronteiras – ou pode haver a necessidade de uma profissão norteadora – característica da carreira profissional, como meio de solidificar o autogerenciamento da carreira.

O Quadro 3, a seguir exposto, demonstra as principais características que representam os tipos de carreira do estudo de Ribeiro (2015).

Quadro 3 – Tipos de carreira

Nostalgia (carreira organizacional)	Recinto (carreira profissional)	Possibilidade (carreira proteana e sem fronteiras)	Instrumental (carreira transitória)
- Segurança e estabilidade - Rotina e padronização - Continuidade - Reconhecimento e prestígio no trabalho - Controle	- Atividade especializada - Ter uma profissão e ser profissional - Vocação - Reconhecimento profissional	- Mudança constante - Competência e individualidade - Imprevisibilidade - Multifuncionalidade e flexibilidade - Desafio e liberdade - Rede social	- Falta de projeto contínuo - Escolhas aleatórias

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2015, p. 22).

Os resultados da pesquisa de Ribeiro (2015) indicaram polaridade entre a carreira nostálgica e a carreira de possibilidade, pois os participantes com idade entre 41 e 50 anos primam pela estabilidade, dependência institucional e buscam as redes sociais como novas alternativas de trabalho. Outro aspecto importante diz respeito às narrativas híbridas das carreiras, determinadas por:

- a) ter uma profissão na empresa em que trabalha, ambiente dotado de desafios, mudanças em curto prazo e participação em projetos pontuais;
- b) necessidade da estabilidade e da continuidade, adaptabilidade e multifuncionalidade, a fim de manter o emprego e o uso das redes sociais;
- c) construção da carreira a partir das redes sociais e através de possibilidades baseadas na atividade especializada, o que propicia autonomia ao indivíduo e suporte da rede social; e
- d) carreira flexível ou transitória nas empresas, o que permite às pessoas se tornarem autônomas nos períodos do desemprego ou abrirem seus próprios negócios.

Ainda neste capítulo, considerando a definição de carreira dos diferentes autores aqui abordados: Reitman e Schneer (2008), Super (1990), Bown-Wilson e Parry (2013), Dutra (2010), Hennekam (2015a), Savickas (2002), Duarte e Silva (2013), Vasconcelos e Neiva (2016), Clark (2013), Khapova e Arthur (2011), Scalabrin, Kishore e Casado (2010), esta tese, para conceituar a carreira para as pessoas com mais de 50 anos de idade, apresenta um retrato de vida vivo. A vivacidade está presente no ato de sonhar e de fazer o que se gosta, (re)produzir, cultivar experiências e aprendizados para si e para o mundo, estabelecendo à identidade pessoal aderência cultural e social. O retrato pode estar em qualquer lugar e sob

qualquer formato, pois o indivíduo é a mão e a mente que o mantêm, esculpido nas firmezas adquiridas ao longo da vida.

2.2.2 Síntese da carreira profissional

Por meio da carreira, é possível suprir as necessidades pessoais e alcançar os objetivos propostos. Essa singularidade talvez resida na dificuldade de se exprimir um conceito que possa ser estendido às ciências que estudam a carreira. Essas ciências se multiplicam em teorias que são lançadas sem considerar as diferenças culturais, sociais, de idade e as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho. Promulgar algo em um mundo globalizado, cujas pessoas têm identidades mutáveis e necessidades insaciáveis, é um grande desafio para as ciências que estudam a carreira das pessoas.

O desenvolvimento contínuo do ser humano o torna mutante em toda a sua vida. Trilhar e alcançar os objetivos propostos na carreira está relacionado com o estado interior da pessoa e com a quantidade de atenção e dedicação destinada em cada fase da vida. Talvez, com isso, a carreira possa ser entendida como um depósito, ou uma coleção, de aprendizados adquiridos de forma acumulativa e que possa ser compartilhado coerentemente conforme as habilidades, as competências e as autorrealizações nas realidades vivenciadas.

As realizações diferem de pessoa para pessoa. Há os que buscam estabilidade, o pleno emprego, galgar cargos em uma única empresa e aposentadoria garantida, aspectos esses que foram desenvolvidos, nesta tese, no item acerca da carreira profissional. Há profissionais que almejam ter a carreira do tipo sem fronteiras, ou seja, querem fazer as escolhas profissionais de acordo com o equilíbrio pessoal, não pretendem estar conectados em único local de trabalho ou encravados em uma única profissão, variando conforme a identidade e os valores. Há os que se sentem “magnetizados” por profissões do futuro e de vocação, nas quais o que imperam são as adaptações, os aprendizados, a autodireção e os aspectos subjetivos que configuram a carreira proteana. A carreira subjetiva-objetiva é como uma moeda valiosa: de um lado, são impressas as necessidades intrínsecas – motivação, felicidade, satisfação pelo que faz; e do outro, a interpretação das expectativas externas – *status*, promoção, salário e ascensão profissional. Os dois lados são interdependentes, ao mesmo tempo, as forças pessoais e sociais se juntam. O estudo da carreira *opt-out*, inicialmente, teve como propósito a busca dos motivos da saída temporária das mulheres executivas americanas de seus empregos para se dedicarem às atividades domésticas. Enquanto os estudos eram inconclusivos, surgiu a denominação caleidoscópica, revelando as atitudes e as maneiras que

as mulheres combinavam trabalho, relacionamentos e oportunidades.

Alguns estudos acerca da carreira remetem aos profissionais mais velhos. Sabe-se que, para essas pessoas, a carreira representa autorrealização, desafios, reconhecimento, estabilidade na empresa, porém, o que geralmente ocorre é a estagnação e a ausência de desafios, acarretando a desmotivação. Conforme o envelhecimento, fatores de influência e autonomia tornam-se mais importantes do que a promoção de cargos. Para os profissionais com mais de 50 anos, existem limitações quanto à atuação no modelo sem fronteiras. A partir dos 55 anos de idade, pode ocorrer a transição na carreira. Os estudos indicam que é necessário ampliar os fatores ou critérios utilizados pelos trabalhadores mais velhos para ter sucesso na carreira, considerando que a importância do sucesso vai retrocedendo no tempo e dando lugar à satisfação. Satisfação e sucesso são interdependentes e, na carreira dos profissionais mais velhos, podem significar a manutenção da empregabilidade, a motivação, o reconhecimento das experiências e das habilidades que possuem. As organizações e os estudos sobre gestão de pessoas enfatizam a importância do trabalho em diferentes etnias, cultura, gênero e gerações e acreditam, teoricamente, na riqueza obtida nas trocas de experiências. A carreira das pessoas mais velhas pode ser um grande aprendizado e um legado para gerações mais novas.

Nos materiais científicos analisados para descrever a carreira, foram encontrados três artigos que versam sobre esse tema, referindo-se ao Brasil. Um dos artigos destaca as melhores cidades para se fazer carreira; outro, refere-se à análise do sucesso na carreira, sob a perspectiva de 10 executivos bancários situados em Porto Alegre; e o terceiro artigo aborda as carreiras contemporâneas reconhecidas por 40 profissionais empregados e autônomos, com idade entre 30 e 50 anos, na cidade de São Paulo. Pode-se deduzir que existe uma lacuna nos estudos sobre a carreira e a empregabilidade de pessoas empregadas em empresas privadas com mais de 50 anos em São Paulo.

2.3 Empregabilidade

A crise promulgada nos anos de 1970, representada pelas condições assistencialistas aos indivíduos nos países desenvolvidos – “*welfare state*” (MIRANDA; ARAÚJO, 2011, p. 85) –, pelas quedas nas taxas de lucros e pela estagnação da economia levaram os processos produtivos taylorista/fordista à automação, acoplados ao modelo toyotista. As empresas mudaram suas estruturas, processos internos e implantaram novos modelos técnicos de gestão

dos recursos. A globalização contribuiu para o aumento das diferenças de produtividade, qualidade, custos e concorrência, o que repercutiu na economia e no mundo do trabalho.

A situação no mercado de trabalho após a Segunda Grande Guerra Mundial foi considerada a era do emprego estável e de longo prazo. O estabelecimento do emprego de longo prazo concretizou-se nos processos internos das próprias empresas. A falta de concorrência propiciou arranjos possíveis de sistemas de promoção, altos salários e participação dos sindicatos na relação de trabalhadores e empregadores. No período entre 1970 e 1980, a recessão econômica, o aumento da concorrência estrangeira e a desregulamentação de várias indústrias pressionaram as empresas por mais lucros – tendo à frente os acionistas–, bem como por novas formas de reduzir custos, desconsiderando, a partir de então, os acordos de emprego (HOLLISTER, 2011).

As transformações ocorridas no último século, com relação ao trabalho, aconteceram em função da crescente mudança tecnológica – biotecnologia, automação, sistemas computacionais em redes globais –, fatores que provocaram mudanças nos setores de produção e nas características e habilidades dos trabalhadores. O trabalho, que antes era realizado por meio das mãos, agora é alcançado, principalmente, por meio da mente (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

A estabilidade no emprego ficou mais vulnerável a partir de meados da década de 1990. Os processos de *downsizing* nas empresas, as ondas de fusão e aquisição e os avanços tecnológicos geraram, aos trabalhadores com nível de escolaridade inferior e aos mais velhos, desemprego nos níveis administrativos. A necessidade de flexibilidade e resultados de curto prazo foi suprida por estruturas hierárquicas em redes de empresas interligadas, relações de trabalho não mais longas ou estáveis e, sim, temporárias e terceirizadas, para profissões que não são o foco do negócio da empresa (HOLLISTER, 2011).

No final dos anos de 1980, estudiosos concluíram que trabalhadores no Japão enfatizavam, no emprego, a combinação de autonomia e habilidade, ao passo que, nos Estados Unidos e Alemanha, os valores eram instrumentais, representados por salário e segurança. Outros fatores, como idade, formação educacional e gênero, levariam à compreensão, em profundidade, das diferenças de recompensas recebidas pelo trabalho (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

O mundo do trabalho contemplou a necessidade de se ter profissionais com um novo perfil, eclético nas competências e na produção de resultados, compatíveis com as novas exigências das empresas. Isso ocasionou a redução de empregos regulares, a valorização de trabalhos temporários e terceirizados e a consequente insegurança no emprego. A

instabilidade no emprego desconstrói a organização econômica familiar, social e política e incita a desigualdade social e a oferta de trabalhos precários (MIRANDA; ARAÚJO, 2011).

Na década de 1980, o tema empregabilidade foi retratado com menor ênfase, diferente do que ocorreu na década seguinte, na qual as empresas, na era globalizada, foram pressionadas a se adaptarem em prol da sobrevivência competitiva. As pesquisas sobre empregabilidade eram voltadas a análises acerca do aumento da empregabilidade dos trabalhadores dentro da organização, contemplando estudos sobre rotatividade de atividades ou funções e busca por profissionais em outras empresas. Recentemente, a literatura sobre a empregabilidade deu importância ao indivíduo e não mais à visão empresarial. Tal fato está concatenado com a premissa do profissional ser o responsável pela administração da sua carreira (VANHERCKE *et al.*, 2014).

Os trabalhadores dos países pobres consideram como emprego ideal o que propicia estabilidade, segurança, bom salário e benefícios, além de aderentes à legislação trabalhista. O problema é que não há emprego ideal para todos os que o almejam e que possuem habilidades necessárias (FIELDS, 2011). A empregabilidade é fator atrelado ao andamento da economia, da política e da comercialização econômica nos países capitalistas, nos quais a farta ou escassa empregabilidade influi na condição de desenvolvimento do país (CARLEIAL, 2010).

A condição de chegar, mesmo que desejando, ao patamar de país desenvolvido, será seletiva, ou seja, não será universal, dados os problemas econômicos – altos investimentos e *déficit* público, inflação alta, baixa renda *per capita* e problemas políticos – e os regimes autoritários, que impedem a constituição de sociedades igualitárias. O subdesenvolvimento está relacionado à dependência dos países desenvolvidos, que envolve a produção e a circulação de mercadorias ao elevado grau da exploração de determinados níveis profissionais e da dominação nas classes sociais.

Para Fields (2011), o mercado de trabalho dos países subdesenvolvidos possui, de forma geral, as seguintes características:

- a) taxa de desemprego mais baixa do que em países desenvolvidos. A taxa nos países desenvolvidos e na União Europeia está acima da média de 8,4%, enquanto as taxas do Leste Asiático e do Sul da Ásia são abaixo da média de 4,4%;
- b) níveis salariais baixos, descontínuos e imprevisíveis – não são mais de um ou dois dólares diários –, e em grande parte da Ásia, América Latina e África, os trabalhadores dedicam muitas horas diárias ao trabalho;
- c) as mulheres são desfavorecidas no mercado de trabalho, possuem salários mais baixos e ocupam posições informais e temporárias;

- d) os países subdesenvolvidos possuem percentual menor de trabalhadores em escritórios e fábricas e maior na agricultura. O autoemprego e o trabalho familiar são mais importantes, e o emprego remunerado é menos importante;
- e) nove em dez trabalhadores dos países subdesenvolvidos estão no setor privado, e cerca de 90% desses trabalhadores são excluídos dos programas de segurança econômica e social administrados pelo governo;
- f) geralmente, os melhores empregos são os que propiciam salários regularmente, e não o autoemprego. O autoemprego é situação temporária, enquanto não se encontra oportunidade com vínculo empregatício;
- g) o mercado de trabalho geralmente é segmentado nos países subdesenvolvidos. Nem todos os microempresários e trabalhadores familiares realizam suas atividades de modo involuntário;
- h) além dos baixos salários e da falta de proteção social, um grande número de pessoas trabalha em atividades precárias ou não decentes. Os países subdesenvolvidos têm 85% de trabalhadores que vivem em famílias abaixo da linha de pobreza de dois dólares por dia, em vez de problema de desemprego.

As mudanças ocorridas na relação emprego-indivíduo têm destacado o assunto empregabilidade nos estudos acadêmicos, nas discussões empresariais e nas políticas públicas. Isso ocorre em virtude das dificuldades do mercado de trabalho geradas pela diminuição do número de empregos formais e pelo aumento dos níveis de desemprego e trabalhos informais (HELAL; NEVES; FERNANDES, 2007). A visão sobre empregabilidade é divergente entre autores. Para alguns, é vista como a capacidade individual e proativa de realizar mudanças de emprego devido ao acúmulo de *know-how* compatível com as constantes exigências do mercado de trabalho. Outros estudiosos entendem a empregabilidade como a transferência de responsabilidade do emprego para o trabalhador e também como estratégia das empresas para colocar nos empregados a responsabilidade pela sua contratação ou não.

Existe uma farta interpretação e diferentes medidas nas variadas disciplinas acadêmicas que estudam o tema empregabilidade, por exemplo, na área educacional, psicologia e gestão, o que causa certa dificuldade em retratá-la, especificamente, em uma determinada literatura. Para Vanhercke *et al.* (2014, p. 592), empregabilidade consiste na junção de “emprego” e “habilidade”, portanto a aptidão ou a capacidade de ser empregado.

Essa definição abarca os seguintes aspectos da empregabilidade percebida:

- a) é subjetiva e varia de pessoa para pessoa na comparação de perfis, conhecimento do mercado de trabalho, acesso a redes ou interesses voltados à melhoria da empregabilidade;
- b) envolve possibilidades de emprego integradas aos fatores pessoais e estruturais;
- c) significa obter e manter o emprego, dar importância relativa para diferentes grupos no mercado de trabalho ao longo da carreira;
- d) refere-se às oportunidades na empresa que trabalha ou em outro lugar;
- e) evoca a análise da quantidade e qualidade dos empregos realizados (VANHERCKE *et al.*, 2014).

A empregabilidade é a aptidão do profissional para se manter no emprego e a crença de conseguir um trabalho que almeja. Ao longo do tempo, a empregabilidade de um profissional pode mudar, ou seja, não é um conceito pragmático. A condição de ser ou não empregável, no sentido da capacidade e da disposição em se permanecer empregado, depende ou não de fatores administrativos da empresa. Diante do envelhecimento, a empregabilidade é fator que limita essa integração. A desaceleração econômica e a obsolescência de habilidades devido às mudanças referentes à tecnologia resultaram em redução e demissão de profissionais, e fez com que a empregabilidade se tornasse um tópico de estudos importante (HENNEKAM, 2015b).

A empregabilidade refere-se ao acesso, à retenção e ao avanço de pessoas em trabalhos remunerados no decorrer de seu curso de vida (EMMERIK *et al.*, 2012; MALTBY, 2011). Tornar-se empregado, ter capacidade para se manter no emprego e encontrar novas oportunidades envolve a correspondência entre um conjunto de habilidades e qualificações formais e informais e a participação favorável da economia. Durante o período de 1992 a 2009, no Reino Unido, o número de pessoas acima da idade mínima para se aposentar que estavam trabalhando passou de 8% para 12%, considerando, principalmente, a jornada parcial de trabalho diário. Das pessoas com idade entre os 50 anos e a aposentadoria, 19% demonstraram ter menos qualificações do que os mais jovens, o que os torna alvos do desemprego (MALTBY, 2011).

De acordo com Hennekam (2015b), empregabilidade depende das características individuais e de fatores que envolvem flexibilidade para mudanças no trabalho, resiliência no trabalho e na carreira, proatividade, motivação e identidade profissional. Hogan, Chamorro-Premuzic e Kaiser (2013) abordam fatores importantes para a manutenção da empregabilidade:

- a) capacidade de identificar e alocar recursos de modo produtivo;

- b) aptidão para trabalhar com os outros;
- c) facilidade para adquirir e usar as informações, compreendendo suas inter-relações;
- d) potencial para trabalhar com uma variedade de tecnologias.

Por outro lado, os empregadores julgam que as seguintes deficiências não garantem a empregabilidade:

- a) baixa capacidade de resolver problemas;
- b) má gestão pessoal; e
- c) habilidades interpessoais precárias.

A facilidade de transição possui dimensão interna e externa (CESÁRIO; FEIJÃO, 2014). A condição interna é a percepção de alternativas de carreira na própria empresa; e a externa está relacionada ao valor que o profissional tem no mercado de trabalho em geral. Profissionais com alta empregabilidade deixam empregos que não representam desafios, como por exemplo, profissões de cerne tecnológico. Porém, profissionais que não possuem experiências diferenciadas, competências, conhecimentos atualizados e nem largas redes sociais são propensos à baixa empregabilidade. Esses trabalhadores dependem do vínculo empregatício em que se encontram, mesmo sabendo que os empregos vitalícios estão deixando de existir.

Permanecer ou não no emprego parece ser uma decisão mais apreciada pelo funcionário que tem alta empregabilidade, em vez de a iniciativa ser impulsionada pela empresa. A relação entre o emprego e a intenção de sair dele tem se tornado um precedente positivo, já que as transições representam novas experiências, exercício e gestão da própria carreira, ao contrário dos funcionários com baixa empregabilidade, para os quais a mudança representa um risco ou o desemprego (CESÁRIO; FEIJÃO, 2014).

A empregabilidade possui conotação objetiva e subjetiva (EMMERIK *et al.*, 2012). A objetividade está centrada no perfil profissional, na posição hierárquica do mercado, no nível educacional, no autoinvestimento de conhecimentos, na cultura e nos contatos nas redes sociais profissionais (HELAL; NEVES; FERNANDES, 2007). O fator subjetividade está relacionado à análise do trabalhador sobre sua própria habilidade em obter um novo trabalho na empresa em que atua ou em outro local. Na análise do sucesso sobre empregabilidade, o fator subjetivo é provavelmente mais importante do que o objetivo, pois há mais chance do profissional fazer escolhas baseadas em suas percepções do que na realidade objetiva, de acordo com Emmerik *et al.* (2012).

A compreensão das decisões e escolhas de emprego auxiliam empresas e governo na retenção de funcionários e ampliam a visão macroeconômica da empregabilidade. A alta

escolaridade facilita o arranjo de melhores empregos e de salários mais altos, ao contrário dos menos escolarizados, que possuem rendimentos menores e são forçados a trabalhar mais para manter o padrão de vida (PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015).

No período de 2005 a 2014, uma pesquisa sobre empregabilidade foi realizada em quatro grupos de países europeus, envolvendo UE-28, UE-15, países da zona do euro e *New Member States* (NMS-13), grupos que se sobrepõem parcialmente. Nos anos de 2005 a 2008, percebeu-se uma tendência no aumento do número de empregos em todos esses grupos. Entretanto, no período de 2008 até 2014, como se pode observar na Tabela 1, em todos os grupos de países, há uma forte tendência ao declínio de emprego, principalmente na zona do euro (KWIATKOWSKI, 2016).

Tabela 1 – Índice de empregos na Europa (em percentual)

País	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Malta	1,01	1,20	2,78	2,06	0,57	1,94	2,46	2,22	3,29	3,07
Áustria	1,93	2,10	2,55	1,80	-0,30	0,87	0,89	0,79	0,49	0,19
Bélgica	2,33	0,68	2,73	1,50	-0,57	1,54	0,46	0,32	0,14	0,22
Rep. Checa	1,57	1,35	1,94	1,64	-1,36	-1,00	-0,26	0,36	0,96	0,75
Suécia	1,32	1,90	2,51	1,15	-2,04	0,54	2,26	0,67	1,02	1,44
Polônia	2,33	3,39	4,43	3,67	0,43	-2,49	0,58	0,18	-0,15	1,89
Grécia	1,23	1,89	0,81	1,02	-1,18	-3,65	-7,64	-8,86	-4,92	0,65
Irlanda	4,67	4,70	4,86	-0,69	-7,85	-4,03	-1,76	-0,61	2,36	1,74
Letônia	0,88	6,03	2,57	-0,24	-3,88	-6,36	1,28	1,62	2,09	-1,04
Estônia	2,28	5,86	0,91	-0,24	-9,47	-4,36	6,20	1,94	1,04	0,56
Croácia	0,65	0,85	9,29	2,12	-0,76	-3,80	-3,86	-3,62	-2,69	2,74
Espanha	5,87	3,81	3,21	-0,54	-6,66	-2,00	-1,62	-4,28	-2,80	1,20
Luxemburgo	2,76	0,88	3,89	-0,25	7,31	1,66	1,81	5,03	1,10	2,89
Bulgária	2,03	4,30	4,59	3,32	-3,19	-6,17	-2,87	-1,05	0,03	1,58
Chipre	2,50	2,67	5,77	1,32	0,00	3,21	0,76	-3,26	-5,22	-0,14

Fonte: Kwiatkowski (2016, p. 9).

Os países listados na referida tabela e que se sobrepõem, ou seja, que são classificados tanto como EU-28 quanto EU-15, são: Áustria, Bélgica, Grécia, Irlanda, Espanha e Luxemburgo. Os países que pertencem tanto ao grupo dos 28 países da UE como ao grupo NM13 são: Malta, República Checa, Polônia, Letônia, Estônia, Croácia, Bulgária e Chipre. Pode-se observar que os índices de empregabilidade dos países com desempenho mais favorável são: Malta (2013 e 2014), Polônia (2005-2009), Bulgária (2006-2008), Chipre (2005-2007), Luxemburgo (2009). A República Checa é um país que manteve certa estabilidade na empregabilidade durante o período de 2005-2014. A Estônia apresentou índices superiores a cinco pontos percentuais em 2006 e 2011. As maiores variabilidades da

taxa de mudança de emprego ocorreram nos seguintes países da EU: Grécia, Irlanda e Espanha, e nos países do grupo NM13: Letônia, Estônia e Croácia.

A pesquisa não menciona idade, gênero ou outros dados de identificação dos trabalhadores, e sua referência visa demonstrar um possível cenário de emprego positivo por causa da legislação de proteção do emprego e da adoção de contratos de trabalho de tempo determinado.

De acordo com Silva Filho (2016), nos anos de 1990, estudiosos realizaram debates sobre a configuração e a rotatividade do emprego. Os estudos mostravam atividades de cunho precário, diferentes modelos de contrato e excesso de horas extras. Fatores que, para alguns estudiosos, provocaram reestruturações negativas; para outros, oportunidade de melhores empregos em ambiente macroeconômico. De acordo com esse autor, nas indústrias do estado de São Paulo, o *turnover* foi relacionado com a taxa de desemprego, concluindo que quanto maior o desemprego, menor é o *turnover*, e quanto maior o nível agregado de emprego, mais baixo será o nível de rotatividade.

Um aspecto percebido na economia mundial no início do século XXI tem a ver com a busca por trabalhos precários, o envelhecimento da população e a consequente dependência da concessão de benefícios do Estado para sua sobrevivência. Do outro lado, a globalização, surgida no século passado, instiga cada vez mais a competitividade entre as empresas e o afastamento do Estado das funções de regulamentar o mercado de trabalho e de prover a proteção social aos cidadãos. O envelhecimento da população é um dos desafios no mundo ocidental. Em 2050, para cada pessoa com idade superior a 65 anos, haverá, nos Estados Unidos, 2,7 indivíduos em idade de trabalhar, e 1,9 na Europa Ocidental, em comparação com 5,4 e 4,2, respectivamente, em 2000 (BAERT *et al.*, 2016).

O tipo de emprego não padronizado vem crescendo no Canadá e em Québec desde os anos de 1970. Parte dos estudiosos acredita que são empregos precários, ou seja, possuem característica de baixo grau de segurança no trabalho, pouco controle das atividades, falta de benefícios sociais do governo e baixos salários. O emprego não padronizado está associado ao gênero e à etnia, à ocupação presente no setor da indústria e em instituições do mercado de trabalho (D'AMOURS, 2009).

As mulheres, os jovens e as minorias são mais vulneráveis às formas mais precárias de emprego. No formato temporário ou classificado como autoemprego, encontram-se os trabalhos precários, que têm demonstrado forte crescimento. O trabalho não padronizado é fortemente exercido pelos trabalhadores mais velhos. Em 2003, quase a metade de todos os trabalhadores canadenses com mais de 55 anos de idade eram assíduos no modelo *part-time*,

temporários ou independentes. Para avaliar o impacto que causa na pessoa que assume empregos não padronizados, principalmente em relação à categoria de trabalhadores mais velhos, é importante considerar a possibilidade de complemento de renda após a aposentadoria, a qual, a partir de 1980, favoreceu aos profissionais com mais de 50 anos a saída do mercado de trabalho (D'AMOURS, 2009).

O trabalho autônomo é uma prática atrativa para os profissionais mais velhos e existe desde a década de 1970. É influenciado pelas mudanças demográficas na composição da força de trabalho e pela flexibilidade – esta, comparada aos trabalhos assalariados padronizados. O empreendedorismo não deve ser uma alternativa em virtude do desemprego, apesar de ser um estímulo decorrente (MOULTON; SCOTT, 2016).

A discriminação de minorias, mulheres e os próprios trabalhadores mais velhos no modelo de trabalho assalariado é também um dos motivos que levam ao trabalho autônomo. A baixa ocupação em cargos que exigem conhecimentos específicos pode ser um atrativo para os trabalhadores mais velhos, já o nível educacional superior é um fator importante para ingressar no empreendedorismo, exceto na agricultura (MOULTON; SCOTT, 2016).

As vantagens para os trabalhadores mais velhos na conquista do autoemprego estão voltadas ao acúmulo de capital humano – experiência e capacidade técnica gerencial, financeira e social, fatores que podem ser transformados em recursos empresariais. A saúde, a estabilidade familiar, a atuação conjunta do casal e as preferências das mulheres pela combinação de trabalho e família são cenários que facilitam essa decisão (MOULTON; SCOTT, 2016).

Em um cenário composto por internacionalização de empresas, perda de subsídios estatais, mudança do regime político e aumento do setor privado, a situação de trabalho dos idosos na Rússia, na era pós-soviética, nas décadas de 1990 e 2000, era a seguinte: uma parcela estava trabalhando por necessidade, outro montante não estava trabalhando em virtude da falta de oportunidades e outros, ainda, estavam trabalhando periodicamente (GERBER; RADL, 2014).

Dados extraídos por Gomes e Pamplona (2015) nas bases da ONU e OECD, no ano de 2013, referentes aos períodos de 1990, 2000 e 2010, sobre a participação dos trabalhadores com mais de 50 anos de idade no mercado de trabalho na Alemanha, Estados Unidos, França, Japão e Reino Unido, demonstraram que:

- a) entre 50 e 54 anos de idade, a participação na força de trabalho superou os 70%, considerando que a Alemanha e a França tiveram índices de destaque, se comparados aos outros países no período de 1990 e 2010;

- b) o Japão teve, nos anos de 1990, 2000 e 2010, profissionais na faixa etária entre 55 e 64 anos na força de trabalho, com 65%, 66% e 69% respectivamente, com taxas superiores a 20% de trabalhadores acima de 65 anos entre 1990 e 2010;
- c) Alemanha, Estados Unidos e Reino Unido tiveram taxas intermediárias, entre 40% e 60%, quanto à participação desses trabalhadores, com tendência de crescimento no período de 2000 e 2010.

Outra conclusão foi com relação à produtividade – análise realizada no referido período, ou seja, entre 1990, 2000 e 2010 (GOMES; PAMPLONA, 2015). A produtividade dos profissionais em funções administrativas manteve-se estável na maior parte das faixas etárias, porém a produtividade dos trabalhadores das fábricas com mais de 55 anos caiu.

A produtividade pode apresentar crescimento na faixa etária dos 30 aos 40 anos, com pico próximo aos 50 anos. Geralmente, os profissionais que estão próximos dos 50 anos possuem salários mais elevados do que os jovens, porém, por razões cognitivas, com queda ascendente da produtividade ao longo dos ciclos da vida. Diante de uma recessão econômica, a preferência das empresas que precisam reduzir custos é pelos trabalhadores mais velhos (GOMES; PAMPLONA, 2015).

De acordo com Lallemand e Rycx (2009), estudos científicos apontam que há dualidade quando se trata da produtividade dos profissionais mais velhos. Há demonstrações teóricas que indicam que a produtividade está ligada ao conhecimento e à experiência – quesitos que aumentam o desempenho individual, principalmente diante do exercício de cargos ou profissões que geram satisfação pessoal e reconhecimento da empresa.

Pesquisa realizada por Loretto e White (2006) com 33 profissionais com idades entre 50 e 65 anos, na Escócia, demonstrou a percepção, por parte dos entrevistados, de produtividade e envolvimento com o trabalho, apesar do ambiente ser dotado de processos e políticas que poderiam forçar o trabalhador a deixar o emprego naquele momento ou até mesmo antes da idade normal de se aposentar. De acordo com os resultados dessa pesquisa, em geral, as empresas menores possuem ambientes mais flexíveis e positivos para o emprego de trabalhadores mais velhos, apesar de várias ressalvas em relação à qualidade dos trabalhos, principalmente nos setores de serviços e atendimento.

Entretanto, a partir da última década, as demandas de trabalho por habilidades que variam com o envelhecimento aumentaram, como por exemplo, atividades de automação, comparado com atividades em que as habilidades independem da idade do profissional, como por exemplo, os trabalhos repetitivos. Persistem posições de empregadores que consideram que os mais jovens são mais produtivos e motivados, e que as habilidades cognitivas e a saúde

dos mais velhos tendem a declinar à medida do avanço nos ciclos da vida. Quando se trata de habilidade cognitiva, as pessoas mais velhas tendem a ter menos interesse e disposição para treinamentos, pois estão mais próximas da aposentadoria, apesar do treinamento ser um dos fatores que asseguram a empregabilidade, conforme Hennekam (2015b).

Já no que diz respeito à escassez de mão de obra e à necessidade de se manter trabalhadores mais velhos, parece que tem sido assunto relevante para poucos empregadores. Em 2006, uma pesquisa realizada com 28.000 empregadores em 25 países diferentes mostrou que apenas 21% do total da amostra de empregadores reconheceu que tinha estratégias para manter os trabalhadores mais velhos, dentre eles, Japão e Singapura (ARMSTRONG-STASSEN; SCHLOSSER, 2011; MANPOWER, 2006).

Nos EUA, as recessões do período de 2010 a 2012 atingiram os trabalhadores com mais de 55 anos de idade, fase em que os profissionais demoravam aproximadamente um ano para se empregar novamente. Já os mais jovens conseguiram emprego depois de aproximadamente seis meses. Nesse país existe, desde 1967, a lei *The Age Discrimination in Employment Act* (ADEA) (NEUMARK; BUTTON, 2014, p. 567), que proíbe a discriminação contra profissionais com mais de 40 anos. Os trabalhadores velhos buscam sua fonte de rendimento em empresas de pequeno porte, havendo, então, restrição nas grandes empresas para esse grupo de profissionais. O emprego de meio período é uma alternativa que evolui desde os anos 1990 (CAHILL; GIANDREA; QUINN, 2012).

A participação de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho europeu aumenta gradativamente conforme o envelhecimento da população. O envelhecimento das pessoas e a consequente adoção de medidas governamentais nos sistemas de pensão em alguns países resultaram em reformas que encorajaram a permanência mais longa do trabalhador mais velho na força de trabalho. Parte dessas reformas tem tido sucesso, a exemplo da taxa de emprego das pessoas com idade entre 55 e 64 anos na EU-27, que aumentou para 55% em 2013. O número de trabalhadores mais velhos aumentou na Holanda especialmente por causa do baixo reemprego nas situações de desemprego (EUWALS, 2014).

Na Espanha, a manutenção da empregabilidade para os profissionais com mais de 50 anos é relativamente desafiadora, visto que esse país respalda os profissionais dessa faixa etária através de políticas públicas que permitem a adoção de trabalhos de meio período ou mais de um emprego, quer seja como funcionário ou empreendedor. Essa flexibilidade surgiu na década de 1990, cujas reestruturações, automatizações e terceirizações obrigaram os trabalhadores com mais de 50 anos a deixarem seus vínculos empregatícios, forçados ou de forma voluntária. A retirada dos profissionais com mais de 55 anos do mercado de trabalho e

o envelhecimento populacional poderão acarretar, em 2052, uma diminuição de 32% de trabalhadores na faixa etária dos 16 aos 64 anos, com impacto populacional de 10,2%, ocasionada pela progressiva diminuição dos habitantes (ALCOVER; TOPA; FERNÁNDEZ, 2014).

Com relação a uma pesquisa desenvolvida por Sánchez e Martínez (2014), a taxa de emprego do grupo 55-64 anos, na Espanha, estava, em 2007, em 44,6%, abaixo da média da união europeia, que era de 44,7%, por questões de gênero. Ou seja, a taxa de emprego das trabalhadoras idosas na Espanha foi de apenas 30% aproximadamente. Em 2010, a situação de emprego na Espanha foi ligeiramente superior à média dos países pertencentes à UE (49,7%), atingindo 50,8%. Porém, a taxa média de emprego para os trabalhadores com mais de 55 anos, em 2010, na UE-27, foi de 46,3%, e na Espanha foi de 43,6%. Em 2013, a taxa de emprego entre as pessoas da faixa etária que vai de 55 a 64 anos na UE-28 foi de 54,6%, na Espanha, de 54,5%, e nos países filiados à OECD, foi de 59,8%. Conforme demonstrado na Tabela 2, os índices de emprego na Espanha para as pessoas com mais de 55 anos de idade apresentam-se abaixo da média dos países da UE e, em 2013, também dos países filiados à OECD.

Tabela 2 – Índices de emprego na Espanha

Grupo	Período	Situação
55-64 anos de idade	2007	44,6% e abaixo da média dos países da UE.
Mais de 55 anos de idade	2010	43,6% e abaixo da média dos países da UE-27.
55-64 anos de idade	2013	54,5% e abaixo da média dos países da UE-27 e dos países filiados à OECD.

Fonte: Elaborado pela autora.

A força de trabalho com mais de 55 anos, em 2014, no Canadá representava 16,3% e, em 2021, existe projeção de chegar em 25% da sua totalidade (NG, LAW, 2014). Os profissionais com mais de 55 anos de idade, naquela época, estavam empregados, motivados com a realização e identificação dos trabalhos, satisfeitos com a busca do crescimento pessoal e com o recebimento dos benefícios sociais. Por outro lado, o mercado de trabalho necessitava reter profissionais acima de 55 anos devido à carência de profissionais altamente qualificados, mas a realidade nas empresas promulgava um cenário de discriminação e de estereótipos relacionados à idade, falta de apoio dos líderes e escassez de recursos estruturais para o desenvolvimento das atividades.

A meta de crescimento de 75% no emprego da população com idade entre 20 e 64 anos na Europa, até 2020, poderá ser alcançada com a maior representação dos idosos nas taxas de emprego. De 2000 a 2008, o índice de emprego de pessoas mais velhas na UE-27 foi de aproximadamente 37%. Especificamente, a taxa de trabalhadores com idade entre 55 e 64 anos, em 2011, foi de 47,4% na UE-27 e, em 11 países, ultrapassou os 50%, com a Suécia no *ranking*, com até 72,3% (ARISTOVNIK; JAKLIČ, 2013). Quanto aos países da UE-15, a taxa de emprego em 2013, para a faixa etária de 50 a 64 anos, foi de 61,2%, em comparação com 77,% para o grupo etário de 25 a 49 anos (BAERT *et al.*, 2016). As variações dos percentuais de empregabilidade na UE são demonstradas na Tabela 3.

Tabela 3 – Empregabilidade na UE

Idade	Período	Localização	% de Emprego
55 a 64 anos	2011	UE-27	47,4%
55 a 64 anos	2011	UE-15	Maior 50%
50 a 64 anos	2013	UE-15	61,2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se, a partir dos estudos de Aristovnik e Jaklič (2013) e Baert *et al.* (2016), que os países da UE são sensíveis à empregabilidade das pessoas com mais de 50 anos, o que pode ser reforçado pelo envelhecimento de sua população.

A literatura oferece, de modo prescritivo e atóxico, produções científicas sobre a retenção de profissionais mais velhos no trabalho. Estudos sobre a complexa decisão de continuar trabalhando ou se aposentar têm se concentrado em fatores que envolvem a tomada de decisão sobre a aposentadoria (ARMSTRONG-STASSEN; SCHLOSSER, 2011), com destaque para as razões que levam os trabalhadores mais velhos a deixar um empregador e o mercado de trabalho simultaneamente (PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015).

Como motivação de permanência no trabalho, a necessidade financeira é a razão mais apontada nos estudos, seguida da realização pessoal de profissionais que gozam de boa saúde. O prolongamento da vida profissional pode estar vinculado à afinidade, à dedicação e ao significado da relação que o profissional mais velho possui com o trabalho (ARISTOVNIK; JAKLIČ, 2013). Portanto, há escassez de produções que analisam os fatores que levam à decisão de uma pessoa prolongar sua vida profissional. De acordo com Aristovnik e Jaklič (2013), os trabalhadores holandeses mais velhos buscam, nas empresas, a satisfação no trabalho, mais do que o relacionamento com colegas e superiores, quantidade de trabalho e aposentadoria antecipada.

Os profissionais entre 25 e 34 anos, na Bélgica, conseguem se reempregar mais facilmente do que os que têm idade entre 55 e 64 anos, mesmo após um ano sem vínculo empregatício. De acordo com De Coen *et al.* (2015), há estudos relacionados à escolaridade e empregabilidade, porém não existem amostras de pesquisas correlacionando recolocação e profissionais com mais de 55 anos de idade. Os trabalhadores com mais de 45 anos de idade, na Bélgica, são submetidos, de forma obrigatória, a processos de *outplacement*, custeados pelo empregador, quando destituídos de seus empregos – processo esse dotado de premissa de desenvolvimento e elegibilidade para recebimento do benefício social daquele país.

A Bélgica considera importante reter os trabalhadores mais velhos nas empresas e mantê-los motivados, e essa questão é vista de duas maneiras. Um dos aspectos leva em conta os custos conforme a aproximação da aposentadoria, e a outra vertente é que esses profissionais são considerados como capitais humanos duráveis na organização – e que vale a pena investimento. Mesmo diante de modelos depreciativos e conservadores, estudos demonstram que os profissionais em processo de envelhecimento são considerados alvos potenciais de preconceito e discriminação, os quais estão relacionados à idade (HEIJDEN; SCHALK; VELDHOVEN, 2008).

Em 2012, a participação de profissionais com mais de 60 anos no mercado de trabalho, na América do Sul e no Brasil, foi representativa para os homens, sendo 49% (América do Sul) e 44% (Brasil). À medida que os profissionais envelhecem, ocorre a diminuição da inserção ou reinserção no mercado de trabalho, principalmente diante da baixa escolaridade. Há um prognóstico positivo em relação à população que hoje está entre os 20 e 30 anos – os jovens que serão os idosos de 2050 terão uma média maior de escolaridade do que a população idosa dessa década (GOMES; PAMPLONA, 2015).

As oportunidades de emprego, em 2000, estavam concentradas nas regiões sudeste e sul do Brasil, áreas consideradas economicamente mais desenvolvidas, porém com alto índice de rotatividade em virtude da relação entre o número de oportunidades de trabalho e o movimento de admissão e demissão de profissionais (SILVA FILHO, 2016).

Entre 2008 e 2010, as mesmas regiões, sudeste e sul do Brasil, apresentaram as maiores taxas de rotatividade de emprego no mercado de trabalho formal. No centro-oeste e no sul do Brasil, a agricultura e a pecuária apresentaram altas taxas de rotatividade devido à característica, especialmente na agricultura, de trabalhos temporários ou em períodos de produção. A alta rotatividade ocorreu nas indústrias das regiões mais desenvolvidas do Brasil, mesmo com a força sindical acompanhando os dados nos processos de contratação e demissão dos profissionais (SILVA FILHO, 2016).

No período de 2006 a 2016, a evolução do índice de emprego, especificamente nas regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, considerando os indicadores de distribuição do número total da população (TP) e o % total da população ocupada (%TPO) com mais de 50 anos de idade, apresentou os dados demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4 – Total de empregos para pessoas com mais de 50 anos de idade nas regiões brasileiras

Anos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TP (mil pessoas)	10643	10859	11354	12230	12701	13032	13648	14722	15639	16364	16828
% TPO	19,3	19,2	20,1	21,4	21,7	21,7	23,1	23,9	24,8	26,2	26,6

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IBGE (2006-2016) e IBGE (2002-2016).

Nota-se que, nas regiões de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, no período de 2006 a 2016, o TP da população com mais de 50 anos e em idade ativa cresceu 58%. Esse percentual foi calculado da seguinte maneira:

$$((16828-10643)/10643) \times 100.$$

Com relação ao % TPO, no referido período e nas mesmas regiões, o índice de crescimento foi de 118%. Esse percentual foi obtido da seguinte forma:

$$2006 = (10643 \times 19,3) / 100 = 2054 \text{ mil pessoas}$$

$$2016 = (16828 \times 26,6) / 100 = 4476 \text{ mil pessoas e,}$$

$$118\% = ((4476-2054)/2054) \times 100.$$

Conclui-se que a população ocupada cresceu o dobro (118%) se comparada com a população total (58%) dessas regiões.

No que diz respeito, especificamente, a São Paulo, indicadores referentes à distribuição do número total da população (TP) e o percentual total da população ocupada (%TPO) demonstraram crescimento tanto no índice de emprego como no percentual total da população ocupada, em idade ativa e com 50 anos ou mais, no período de 2006 a 2016, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Total de empregos para pessoas com mais de 50 anos de idade em São Paulo

Anos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TP (mil pessoas)	4208	4261	4535	4954	5127	5233	5565	6228	6760	7044	7107
% TPO	18,2	18,2	18,9	20,5	20,6	20,3	21,8	22,7	24,1	25,5	25,3

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IBGE (2006-2016) e IBGE (2002-2016).

De acordo com os dados da Tabela 5, entende-se que o TP aumentou em 68,8% no período de 2006-2016 em São Paulo. Esse resultado, em percentual, foi obtido a partir do seguinte cálculo:

$$((7107-4208)/4208) \times 100.$$

O %TPO em idade ativa nesse mesmo período cresceu 135%, percentual obtido da seguinte forma:

$$2006 = (4208 \times 18,2) / 100 = 765 \text{ mil pessoas}$$

$$2016 = (7107 \times 25,3) / 100 = 1798 \text{ mil pessoas e,}$$

$$135\% = ((1798-765)/765) \times 100.$$

Conclui-se que a população ocupada cresceu o dobro (135%) se comparada com a população total (68,8%) de São Paulo.

Em uma análise geral dos dados apontados nas regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre e também nos dados especificamente de São Paulo, há crescimento do número total de pessoas com mais de 50 anos ao mesmo tempo em que possuem algum trabalho no período analisado de 2006 a 2016. As pessoas com mais de 50 anos nessas regiões conseguem estar empregadas. De acordo com Martin *et al.* (2014) e Bal *et al.* (2011), a população com mais de 45 anos, cujos interesses e capacidades são variados, está em rápido crescimento e pode significar um atraso na aposentadoria e uma permanência na força do trabalho. Entretanto, a forma como os trabalhadores mais velhos são vistos no local de trabalho, se comparados aos mais jovens, indica baixa qualificação profissional, desempenho, produtividade e capacidade de aprendizagem. Assim, surge o subemprego, os novos tipos de trabalho, que não representam a carreira linear na empresa ou na profissão. Em grande parte dos países da OECD (2006), profissionais com mais de 50 anos de idade estão mais vulneráveis a demissões e dificilmente têm prioridade em processos de contratação de pessoal.

De acordo com Hennekam (2015b), os trabalhadores mais velhos possuem a autopercepção de que são altamente empregáveis, diferente do que apontam os estudos sobre

essa população no mercado de trabalho. Os trabalhadores mais velhos são vulneráveis a demissões e, em comparação com os mais jovens, possuem maior dificuldade em obter reemprego se ficarem desempregados. As principais barreiras para a sua contratação são os custos de empregá-los, as dificuldades de mobilização, a resistência a mudanças, mesmo eles sendo vistos como pessoas confiáveis, experientes, com habilidades sociais e que geram pouco retrabalho (HENNEKAM, 2015b).

De acordo com Vasconcelos (2015a), o recrutamento e as análises de desempenho são influenciados pelo viés da idade madura. Nas empresas, os líderes mais velhos não diferenciam o tratamento que dispensam aos funcionários de qualquer faixa etária, ao contrário dos líderes mais jovens, que os distinguem e preferem atuar com profissionais novos. As empresas não estão preparadas para prover métodos de treinamento e de desenvolvimento concernentes às necessidades e expectativas dos funcionários mais velhos. Vasconcelos (2015b) argumenta que o que ocorre dentro de algumas empresas é geralmente oriundo de crenças da sociedade, que revelam que pessoas mais velhas, obesas ou com deficiências não estão aptas ou habilitadas para realizar o trabalho como os outros.

As expectativas profissionais referem-se à flexibilidade, às atividades com propósitos e metas, aos treinamentos equivalentes ao cargo, à participação em processos de valorização e recompensa. Em sua pesquisa realizada com 31 profissionais brasileiros com mais de 45 anos de idade, Vasconcelos (2015a) chegou a uma dualidade quanto à importância dada ao trabalho. Alguns respondentes apontaram o trabalho como aspecto positivo, porém, outros, na tradução, o viram como um fardo. Os participantes possuíam a intenção de não parar de trabalhar na empresa ou em qualquer outro local.

Em busca de transformar em realidade a crença de que a maneira mais provável de enfrentar o envelhecimento da população para preservar os padrões de vida é incentivando os trabalhadores mais velhos a continuar na força de trabalho, muitos países realizaram reformas políticas durante a última década (BAERT *et al.*, 2016). O objetivo geral das políticas de mercado de trabalho da UE é o de transcender os níveis de emprego do período anterior à crise, quando a taxa média de emprego atingiu 46% dos trabalhadores mais velhos (55 a 64) na força de trabalho (CASPAR; HARTWIG; MOENCH, 2012).

Através de políticas públicas instituídas nos anos 1990, a Austrália encoraja o trabalhador mais velho a ter emprego. Ele encontra respaldo na empregabilidade devido a seu conhecimento, suas habilidades e experiências, contudo, as dificuldades encontradas no manuseio das novas tecnologias têm sido um fator que não corresponde ao preenchimento efetivo das ofertas de trabalho destinadas a esse público (WELLER, 2007). Também na

mesma década, desde os anos de 1990, a França incentiva a empregabilidade e a permanência de trabalhadores na faixa etária dos 55 aos 64 anos, com apoio nas políticas públicas, apesar de não ter conseguido alcançar a meta da UE de 50% de empregabilidade no período de 1995-2015 (GUILLEMARD, 2016). O motivo desse insucesso foi decorrente do baixo número de vagas destinadas a esses profissionais nas empresas, os quais detinham altos salários.

Com vistas a alavancar a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos, as políticas contemporâneas na Austrália adotam quatro medidas que favorecem a relação entre empregador e empregado. Em primeiro lugar, eliminam-se as estruturas reguladoras que impedem a relação de trabalho entre o mercado e o profissional mais velho; em segundo lugar, há campanhas informativas para diluir os estereótipos relacionados à produtividade, flexibilidade, iniciativa, manuseio da tecnologia, competências, valores e saúde; em terceiro lugar, discursos encorajam os trabalhadores a permanecerem em seus postos de trabalho, dignificando a inclusão social remunerada; e, por último, sanções penais aos empregadores que discriminam trabalhadores mais velhos (WELLER, 2007).

As políticas públicas do Reino Unido, União Europeia e Canadá têm dado ênfase na obtenção de emprego pelos trabalhadores mais velhos, assim definidos aqueles que têm mais de 50 anos, em virtude dos índices de envelhecimento. Porém, os trabalhadores mais velhos são discriminados pela idade e, conseqüentemente, desvalorizados acerca de seus conhecimentos. Para esses profissionais, existem barreiras que inviabilizam oportunidades de aprendizados. Além disso, eles sofrem pressão para se parecerem mais jovens e para possuírem domínios tecnológicos (FENWICK, 2012).

No Canadá, a política concentrou-se em motivar os trabalhadores mais velhos a participarem de oportunidades de aprendizagem como propósito de inserção ou manutenção do emprego. Como pressupostos, havia o fato de que esses profissionais se engajavam menos do que os trabalhadores mais jovens e, geralmente, não participavam, tanto quanto seria esperado, de novos aprendizados para aumentar a sua empregabilidade. Os trabalhadores mais velhos podem ter atitudes específicas e distintas no processo de aprendizagem no trabalho, o que pode influenciar no baixo interesse em aprender novas habilidades. O interesse pode ser maior desde que a aprendizagem incorporada seja representativa na cultura do local de trabalho (FENWICK, 2012).

O Brasil não possui políticas públicas de emprego que representam os idosos, e o que se promovem são debates políticos e ações imprecisas e conceituais. Sob essa ótica, o envelhecimento da população brasileira é um assunto que necessita de senioridade relativa e proporcional à classe de discussão em voga. Estudiosos enfatizam que o trabalhador idoso

pode contribuir no processo produtivo com conhecimentos e experiências adquiridos ao longo dos anos, aspecto importante quando se trata de mercado de trabalho (PAOLINI, 2016).

Para aprofundar a importância de se considerar o envelhecimento dos profissionais e o mercado de trabalho, a sociologia dispõe das teorias da atividade, do desengajamento e da modernização (MARRA *et al.*, 2013). A teoria da atividade reforça a importância do trabalhador mais velho manter as atividades que exerce desde os ciclos profissionais anteriores e só abandoná-las por impossibilidades físicas. A teoria do desengajamento justifica que o alcance da felicidade está no afastamento inevitável, por algum motivo, de atividades sociais, por decisão própria ou não, o que permite aos mais jovens espaço de ocupação no trabalho. A teoria da modernização coloca à frente do trabalhador mais velho a resistência às mudanças e as dificuldades com o manuseio das ferramentas tecnológicas, o que pode causar um declínio no *status* desses profissionais.

2.3.1 Desemprego

A empregabilidade é aspecto contrário ao desemprego – fenômeno que emergiu a partir do final do século XIX por causa da mecanização e do aumento da industrialização (SILVA; NEVES, 2016). O desemprego foi maciço nos anos de 1930, resultado do baixo consumo da população de bens e serviços produzidos na época. Atualmente, o desemprego é preocupação social, política e tema frequente em debates. O desemprego sugere o desajustamento entre a oferta das empresas e a procura do profissional pelo trabalho, resultando em mudança salarial ou contratação de novo profissional, principalmente quando é possível substituir um funcionário por outro com menor salário ou por processos automatizados. O termo desempregado indica que o indivíduo está sem trabalho e em busca dele, ou seja, que está privado de emprego.

Nos anos de 1990, a Inglaterra enfrentou um período de recessão, e os trabalhadores mais velhos foram destituídos de seus empregos ou aposentados para dar lugar aos jovens trabalhadores. Um dos motivos da dispensa dos trabalhadores mais velhos era a preocupação com a saúde, que era vista de forma negativa quando comparada com a saúde dos trabalhadores mais jovens. Em outros períodos de recessão, de 2008 e 2010, os trabalhadores mais velhos, na faixa dos 55 aos 64 anos, foram contemplados em seus postos de trabalhos, ao contrário do que ocorreu nas crises econômicas anteriores. Mesmo com essa mudança, os velhos trabalhadores não deixaram de sentir medo do desemprego (BECK, 2013).

Diante da alta produtividade e do menor consumo, há a necessidade de se realocar recursos do setor de consumo para o de investimentos. O mercado de investimentos é menor do que o de consumo, e, somado ao número de desempregados, surge um cenário de retração do mercado de trabalho. O equilíbrio da economia corresponde às adequações ou aderências salariais, o que evita maior desemprego e possível recessão no país (YEDID-LEVI, 2016).

Para Potrafke (2013), a globalização transforma e influencia a quantidade de vagas e o valor do salário no mercado de trabalho. A competição pode levar as instituições do mercado de trabalho ao declínio e à sistematização de produtos, e tende a envolver a participação dos acionistas e de fatores políticos locais. O sucesso ou não das instituições depende dos acionistas, que decidem como investir e onde estabelecer as empresas. Como o capital é móvel, os acionistas têm opções para investir e, portanto, forte poder de negociação. O apoio político nas regulações do mercado trabalho é essencial, principalmente quando se trata de legislação salarial.

Com relação às tendências macroeconômicas negativas mundiais, o início do século XXI, em 2006 e 2007, foi um período marcado por colapso do mercado imobiliário nos EUA, e isso afetou outros segmentos do setor financeiro da economia americana, dando origem à crise global. A crise global afetou o mercado de trabalho dos países da UE, produzindo queda no número de empregos e aumento das taxas de desemprego. Esse fato ocorreu em virtude, principalmente, da abertura econômica, dos ajustamentos da demanda do mercado de trabalho e do produto interno bruto (PIB) (KWIATKOWSKI, 2016).

Entre 2008 e 2010, 75% dos 5.1 milhões de postos de trabalho desaparecidos na Europa eram ocupados por homens e trabalhadores pouco qualificados. A crise não afetou tanto as mulheres altamente qualificadas e os trabalhadores mais velhos. Em 2008, em resposta à crise, estratégias para a reforma do mercado de trabalho foram realizadas pelos Estados, de modo coordenado, com adoção de planos para a recuperação econômica, envolvendo:

- a) manutenção, criação e mobilidade no emprego;
- b) desenvolvimento de novas habilidades de acordo com as necessidades do mercado de trabalho;
- c) aumento do acesso ao emprego (CASPAR; HARTWIG; MOENCH, 2012).

O desemprego em si não é um problema, uma vez que a sua taxa foi de apenas 8%, em 2013, na UE-27 para a faixa de idade entre 55 e 64 anos, já a taxa de desemprego dos jovens com idade 15 e 24 anos foi de 23%. Na Holanda, a taxa de desemprego de idosos (6%) foi considerada baixa se comparada a dos jovens (11%). A baixa taxa de reemprego, somada ao

risco de desemprego alto, pode levar a um horizonte que aponta para a aposentadoria antecipada. É nessa premissa que estão incluídos os baixos esforços para a busca do emprego, os baixos níveis de investimentos profissionais e a falta de novas perspectivas e satisfação no trabalho (EUWALS, 2014).

Pesquisa sobre desemprego desenvolvida no período de 2004 a 2014 envolvendo a UE-28, a UE-15, os países da zona do euro e os *New Member States* (NMS-13) demonstrou que entre 2009 e 2013 as maiores taxas de desemprego foram encontradas no grupo NMS-13. No período de 2004 a 2014, o desemprego nos países-membros da UE, em virtude da crise global, atingiu a Grécia, a Espanha, a Letônia, a Lituânia, a Croácia e Portugal (KWIATKOWSKI, 2016). Os índices de desemprego nesses locais são demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6 – Índices de desemprego na Europa (em percentual)

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Grécia	10,6	10,0	9,0	8,4	7,8	9,6	12,7	17,9	24,5	27,5	26,5
Espanha	11,0	9,2	8,5	8,2	11,3	17,9	19,9	21,4	24,8	26,1	24,5
Letônia	11,7	10,0	7,0	6,1	7,7	17,5	19,5	16,2	15,0	11,9	10,8
Lituânia	10,9	8,3	5,8	4,3	5,8	13,8	17,8	15,4	13,4	11,8	10,7
Croácia	13,9	13,0	11,6	9,9	8,6	9,2	11,7	13,7	16,0	17,3	17,3
Portugal	7,8	8,8	8,9	9,1	8,8	10,7	12,0	12,9	15,8	16,4	14,1
Polônia	19,1	17,9	13,9	9,6	7,1	8,1	9,7	9,7	10,1	10,3	9,0
Áustria	5,5	5,6	5,3	4,9	4,1	5,3	4,8	4,6	4,9	5,4	5,6
Luxemburgo	5,0	4,6	4,6	4,2	4,9	5,1	4,6	4,8	5,1	5,9	6,0
Malta	7,2	6,9	6,8	6,5	6,0	6,9	6,9	6,4	6,3	6,4	5,9
Chipre	4,6	5,3	4,6	3,9	3,7	5,4	6,3	7,9	11,9	15,9	16,1
Alemanha	10,4	11,2	10,1	8,5	7,4	7,6	7,0	5,8	5,4	5,2	5,0

Fonte: Kwiatkowski (2016, p. 11).

Os países listados na referida tabela, que pertencem tanto à UE-28 como à UE-15, são: Grécia, Espanha, Portugal, Áustria, Luxemburgo e Alemanha. O grupo dos países da UE-28 e NM13 é composto por: Letônia, Croácia, Polônia, Malta e Chipre. A taxa de desemprego na Polônia apresentou índice acima da média da UE-28, e, em 2009, um pouco abaixo, porém, em 2014, o valor de 9% foi considerado muito alto. No ano de 2014, as maiores taxas de desemprego foram encontradas na Grécia, Espanha, Croácia e Chipre, enquanto as mais baixas estavam na Alemanha, Áustria e Malta. Taxas de desemprego relativamente baixas, após 2008, estavam presentes na Áustria e Luxemburgo (abaixo de 6%) e Malta (abaixo de 7%). Áustria e Malta são países cujos índices de desemprego têm se mostrado, no geral, relativamente baixos se comparados aos outros locais da pesquisa (KWIATKOWSKI, 2016).

As taxas de desemprego estiveram presentes ininterruptamente durante seis anos na Espanha, Chipre e durante cinco anos na Grécia, Portugal, Eslovênia, Bulgária e Croácia. As mudanças no mercado de trabalho nos países da UE demonstram os efeitos da crise econômica, causando perdas de emprego e, conseqüentemente, aumento do desemprego (KWIATKOWSKI, 2016). O posicionamento do declínio da estabilidade no emprego nas últimas décadas é também uma tendência para os americanos em situações de recessão econômica (HOLLISTER, 2011).

O desemprego e a situação das pessoas desocupadas no Brasil são demonstrados por meio da comparação entre o percentual do número total de desemprego nas regiões metropolitanas (%DRM) de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre e o percentual do número total de pessoas desocupadas, com mais de 50 anos de idade (%TPD), no período de 2006 a 2016. O resultado desse cenário é demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Desemprego de pessoas com mais de 50 anos de idade nas regiões brasileiras

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
% DRM	10,1	9,9	8,7	8,5	7,4	6,4	7,4	5,6	5,1	5,8	8,2
% TPD 50 anos ou mais	6,3	5,6	6,6	8,1	7,6	7,4	9,0	8,4	9,1	10,9	10,4

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IBGE (2006-2016).

De acordo com os dados do IBGE (2006-2016), percebe-se que, de 2006 a 2009, o %TPD com idade superior a 50 anos nas regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre apresentou resultados inferiores em relação ao %DRM das pessoas em idade ativa. Situação contrária ocorreu a partir de 2010, período em que o %TPD para pessoas com mais de 50 anos foi maior do que o %DRM. Tais indicadores sugerem que há uma fragilidade do emprego de profissionais com mais de 50 anos de idade, porém é salutar fazer uma análise que envolva o cenário econômico nessas regiões, a escolaridade, as habilidades e as experiências da população envolvida, aspectos não especificamente mencionados nos estudos do IBGE.

Em São Paulo, a realidade das pessoas desocupadas com mais de 50 anos de idade, de 2006 a 2016, é apresentada, na Tabela 8, por meio da comparação entre os percentuais totais

de desemprego na região de São Paulo (% TDSP) e os percentuais totais dessas pessoas desempregadas na região de São Paulo em idade ativa (%TPDSP).

Tabela 8 – Desemprego de pessoas com mais de 50 anos em São Paulo

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
% TDSP	10,5	10,6	9,3	10,0	8,1	6,6	6,1	6,5	5,5	6,1	9,3
% TPDSP 50 anos ou mais	6,3	5,1	6,0	8,3	8,1	6,4	9,4	7,9	8,6	11,8	10,9

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IBGE (2006-2016).

O mesmo cenário é encontrado quando se compara os desempregados da região de São Paulo e as pessoas com mais de 50 anos de idade. Até o ano de 2010, o índice de desemprego geral era maior do que a população mais velha, situação que se reverte a partir de 2010 e permanece até o ano de 2016. O desemprego é um fenômeno impactado pela economia e, mesmo que retome o consumo de produtos, bens e serviços, o nível de desemprego tem uma margem de tempo de desaceleração de acordo com o crescimento econômico do país. Até o momento da conclusão desta tese, não haviam dados do IBGE, a partir de 2016, sobre emprego e desemprego de pessoas com mais de 50 anos de idade.

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos (DIEESE, 2017), pessoas com mais de 50 anos de idade desempregadas encontram mais dificuldades para obter um novo emprego, se comparadas com as mais jovens. Em 2016, o tempo médio investido pela população desempregada com mais de 50 anos de idade em busca de trabalho foi de 50 semanas, diferente das 34 semanas que levaram as pessoas que estavam abaixo dessa faixa etária para conseguir um emprego.

Nos EUA, o desemprego dos trabalhadores mais velhos é menor se comparado com os mais jovens, porém o impacto dessa perda traz prejuízos no rendimento da aposentadoria e fomenta a própria competição com os mais jovens no mercado de trabalho. Em 2009, os trabalhadores autônomos com mais de 65 anos de idade representaram 11,3%, contra 3,6% dos trabalhadores assalariados na mesma faixa etária (MOULTON; SCOTT, 2016).

Em teoria, os motivos do baixo número de empregos disponíveis para os profissionais mais velhos envolvem as diferenças na produtividade e as preferências dos empregadores e dos empregados por pessoas mais jovens. As preferências tanto do empregado mais novo como do empregador podem ser aspecto de discriminação de idade para com o trabalhador

mais velho (BAERT *et al.*, 2016). As empresas admitem e buscam reter trabalhadores mais velhos como uma solução para a falta de profissionais qualificados em algumas profissões e oferecem cursos de atualização para o desenvolvimento de habilidades para mentoria de outros funcionários. Com essa força conjunta, a decisão de permanecer no trabalho não sofre interferência de demandas reprimidas, tais como as de orçamento econômico e as ligadas ao lazer, e motiva a continuidade no trabalho (PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015).

Para Silva e Neves (2016, p. 220), o desemprego pode ser classificado em “sazonal”, “friccional”, “tecnológico”, “conjuntural” e “estrutural”. Os aspectos sazonal, friccional e estrutural decorrem da oferta e procura de trabalho. O sazonal ocorre em certas épocas do ano, o friccional se refere às mudanças de emprego que afetam o mercado de trabalho; e o estrutural é o desajustamento contínuo entre a oferta e a procura de trabalho, decorrente do aumento da população, da participação das mulheres na força de trabalho e da automatização. O tecnológico é a utilização da automação, fator que acarreta a extinção de cargos ou funções. Conjuntural representa o baixo consumo de bens na economia e a alta disponibilidade de profissionais. Os modos estrutural e tecnológico envolvem automação, e o desemprego pode ser mais visível no setor industrial, nas linhas de produção. Os profissionais mais velhos estão incluídos na outra fatia que gera impacto negativo, sobretudo os menos qualificados e com baixa escolaridade, que acabam sendo considerados recursos desnecessários e supérfluos.

A crise econômica na primeira década do século XX ocasionou aos profissionais americanos mais velhos demissão acentuada. O cenário de desemprego estava presente mesmo antes da crise, e o autoemprego, o empreendedorismo e os “*bridge jobs*” – dedicação parcial a alguma atividade da carreira ou para outra profissão – tornaram-se estratégias de sobrevivência para esse grupo de profissionais (MOULTON; SCOTT, 2016, p. 1542).

Para Mcardle *et al.* (2007), a empregabilidade é um construto psicossocial composto por adaptabilidade, identidade com a carreira e capital humano social. Ele acredita ser importante analisar esse constructo na fase do desemprego. Especificamente, pesquisas sobre empregabilidade e autoestima realizadas durante o desemprego demonstraram que a autoestima interfere psicologicamente nessa fase. Proatividade, adaptabilidade e efetiva identidade profissional são aspectos importantes durante o desemprego, pois auxiliam na reflexão crítica sobre a identidade e sobre a direção da carreira, além de ajudarem a manter a autoestima alta.

A autoestima é controlada pelo próprio indivíduo, o qual pode sofrer prejuízos devido ao desemprego, conforme o nível e o tempo relacionado ao trabalho. Essa configuração é diferente para as pessoas consideradas altamente empregáveis, com forte identidade

profissional. A identidade focada na carreira pode ser dissociada de uma empresa ou posição e pode ser utilizada como um guia na trajetória profissional. O capital social e humano e as suas variáveis, representadas pelo nível cultural e educacional, protegem a autoestima do impacto do desemprego e ajudam os profissionais a lidarem melhor com o estresse gerado por essa situação, que muitas vezes não foi planejada (MCARDLE *et al.*, 2007).

Pesquisas feitas na Europa demonstraram que as causas da falta de emprego para os trabalhadores mais velhos eram, além da discriminação, baixa adesão às práticas atuais, como por exemplo, uso de redes sociais e *marketing* pessoal com ênfase no valor do profissional para a empresa. Essas táticas são pouco adotadas pelos trabalhadores mais velhos na busca de emprego, principalmente os que não se percebem como altamente empregáveis (HENNEKAM, 2015b).

A partir dos autores que versam sobre empregabilidade, tais como: Vanhercke *et al.* (2014), Hennekam (2015b), Emmerik *et al.* (2012), Maltby (2011), Hogan, Chamorro-Premuzic e Kaiser (2013), Perera, Sardeshmukh e Kulik (2015), Lallemand e Rycx (2009), Gomes e Pamplona (2015), Ng e Law (2014), Aristovnik e Jaklič (2013), e dos autores que desenvolvem suas pesquisas sobre desemprego, tais como: Mcpherson (2012), Rus (2012), Silva e Neves (2016), Mcardle *et al.* (2007), esta tese define que a empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos de idade é reconhecida com vínculo empregatício remunerado, com capacidade para se obter um trabalho almejado, também remunerado, em estruturas organizacionais de produção ou de consumo de bens ou materiais. Capacidade representa as experiências, as atualizações técnicas e o perfil pessoal condizentes com as necessidades do mercado de trabalho em que o profissional se insere. Desemprego significa a situação desvinculada de remuneração que provém da estrutura produtiva e do consumo de bens ou materiais, quer seja por desfavorecimento econômico, desajuste entre oferta e procura de trabalho e ausência de diferencial no mercado de trabalho atual.

2.3.2 Síntese da empregabilidade

A empregabilidade nas empresas é fator de impacto diante da economia e do mercado de trabalho. Até a Segunda Grande Guerra Mundial, os empregos eram estáveis e de longo prazo. A partir dos anos de 1980, o empregado viu-se com a necessidade de ter um novo perfil profissional, que contemplasse competências técnicas e comportamentais e desempenho diferenciado na produção de resultados.

A falta de emprego é, principalmente, decorrente dos resultados econômicos e das mudanças internas geradas nas empresas. O desemprego causado por crises econômicas tem como exemplo países como Espanha, Chipre, Grécia, Portugal, Eslovênia, Bulgária e Croácia durante seis anos no período de 2004 a 2014.

O conceito de empregabilidade é entendido de diversas maneiras pelos estudiosos desse tema, e o que mais se evidencia é a habilidade ou a aptidão de se manter empregado, ou a capacidade de ser valorizado ou reconhecido no mercado de trabalho. Por outro lado, o desemprego representa desajuste entre a oferta das empresas e a procura do profissional pelo trabalho. Nos países considerados pobres ou subdesenvolvidos, a concepção de emprego tem aspectos que envolvem a estabilidade, a segurança, o salário e os benefícios compatíveis com o exercício do cargo do trabalhador.

A partir do século XXI, estudos enfatizaram o envelhecimento do trabalhador, o questionamento acerca da produtividade das pessoas mais velhas nas empresas e o reconhecimento de algumas empresas sobre a falta de estratégias para manter os funcionários mais velhos. Em comparação às pessoas mais jovens, os trabalhadores mais velhos estão mais vulneráveis às demissões e às contratações.

A manutenção da empregabilidade das pessoas mais velhas tem respaldo de políticas públicas, mas nem sempre são eficazes nas empresas, comprovando as taxas de até 50% de empregabilidade em alguns países da UE. Há estudos que estão relacionados à escolaridade e à empregabilidade, porém há uma lacuna: a recolocação de profissionais com mais 55 anos de idade no mercado de trabalho.

A realidade brasileira apresentou, entre 2008 e 2010, as menores taxas de rotatividade nas regiões sudeste e sul, ao contrário da região centro-oeste, cuja ênfase está na agricultura e na pecuária. Análises realizadas nas regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, no período de 2006 a 2016, envolvendo o número total de pessoas com mais de 50 anos e o número de ocupados, demonstrou que o índice de ocupados cresceu o dobro, quando comparado com o número total de pessoas nessa faixa etária em idade ativa.

Ao analisar o índice de desemprego nessas regiões e no mesmo período, pode-se notar, no período de 2010 a 2016, índice de desemprego superior para as pessoas com mais de 50 anos de idade, se comparado com a população total desempregada em Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. Ou seja, as pessoas com mais de 50 anos em idade ativa estão trabalhando e são, ao mesmo tempo, alvos do desemprego. O que fortalece o trabalhador e pode minimizar o desemprego é a contínua atualização de

aprendizados, reprogramação das competências e valorização não só na empresa, como também no mercado de trabalho.

O tema desemprego é trazido para esta tese, pois pode ser fator transitório durante o desenvolvimento da carreira para as pessoas que trabalham em empresas privadas. No decorrer do desenvolvimento sobre a empregabilidade, encontrou-se, especificamente, um artigo que discorre sobre como os brasileiros com idades entre 45 e 71 anos percebem suas experiências no local de trabalho em São Paulo. Pode-se deduzir que a temática empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos de idade no estado de São Paulo pode contribuir com o estudo da gestão de pessoas.

2.4 Trabalhador mais velho

Em países desenvolvidos, a idade a partir de 60 anos é denominada terceira idade e, depois dos 89, quarta idade (BALTES, 2006). O progresso das ciências médicas, com relação ao controle de doenças que acometem geralmente pessoas na idade avançada, é crescente e contribui para que as pessoas continuem produtivas. A terceira idade parece ter um significado de longevidade produtiva nas esferas da vida social, familiar e do trabalho. Isso está atrelado ao controle de situações de pressão ou estresse. Para a OECD (2017), a população idosa compreende as pessoas com 65 anos ou mais, e a idade para se trabalhar é a dos 15 aos 64 anos. De acordo com Gomes e Pamplona (2015), a ONU considera idosa a pessoa com mais de 60 anos de idade.

No início do século XX, a expectativa de vida média no mundo era de 30 anos, e no ano 2000, ultrapassou os 60 anos (ALVES, 2008). Os dados dos países filiados à OECD (2016) demonstraram uma expectativa média de vida, em 2014, de 80,6 anos; já no Japão, Espanha e Suíça a idade era superior a 80 anos. A média de vida em 2014 estava entre 75 e 80 anos no Chile, Estados Unidos, países do centro da Europa e Oriente. Esses percentuais tiveram ascensão de menos de 10 pontos entre 1970 e 2014.

De acordo com dados da United Nations (UN, 2017), globalmente, a expectativa de vida das pessoas deverá aumentar de 71 anos em 2010-2015 para 77 anos em 2045-2050 e, eventualmente, para 83 anos em 2095-2100. Em comparação com 2017, o número de pessoas com 60 anos de idade ou mais é esperado dobrar em 2050 e triplicar até 2100, passando de 962 milhões em 2017 para 2,1 bilhões em 2050 e 3.1 bilhões em 2100. De acordo com Alves (2008), o mundo passa por uma transição demográfica, que significa queda nas taxas de mortalidade e natalidade, resultando em mudança na organização da pirâmide populacional.

O Brasil, considerado país jovem, também está enveredando para a trilha do envelhecimento populacional. Em 2011, a população com mais de 60 anos representava 10,8% do total de habitantes. Segundo dados da Organização das Nações Unidas no Brasil (ONUBR, 2016), o número de pessoas com mais de 60 anos de idade, em 2050, na Argentina, Chile, Cidade do México, Uruguai e no Caribe, deverá representar 26% da população.

Projeções indicam que, em 2020, os brasileiros idosos representarão 14% da população total, ocupando a sexta posição na classificação mundial e, em 2030, o número de idosos no Brasil será maior do que o de jovens entre 15 e 29 anos (KÜCHEMANN, 2012). Essas estimativas decorrem da queda nas taxas de fecundidade, acarretando a diminuição no percentual da população de crianças e jovens. A atual expectativa de vida dos brasileiros é de 73 anos e, em 2050, atingirá 81 anos (FRANÇA; SOARES, 2009). Esse cenário aponta que deve haver esforços públicos e sociais, bem como uma análise da empregabilidade, para se assegurar recursos previdenciários e de saúde adequados.

Historicamente, as pessoas com mais de 60 anos eram moralmente privilegiadas pelo acúmulo de experiências e vistas como pessoas íntegras em suas palavras e atitudes. A velhice masculina era a pura representação da moral para a sociedade da época (GILLEARD, 2009). Na sociedade ocidental, o envelhecimento possui conotação negativa, ancorada na limitação, na inutilidade, nas fragilidades e nas doenças. Esse entendimento vai ao encontro da expectativa da produtividade, dos ganhos econômicos e de dinamismos, desprivilegiando a pessoa em idade de envelhecimento e enaltecendo a juventude e o adulto.

O envelhecimento da população tem sido objeto de interesse nas pesquisas científicas (VANZELLA; LIMA NETO; SILVA, 2011) que abordam a aposentadoria, o lazer e a ocupação do tempo. Em contrapartida, poucos esforços são voltados ao mercado de trabalho. Pelos estudos apresentados, ter mais de 60 anos de idade significa ser uma pessoa envelhecida, e a faixa etária propícia ao trabalho é a que vai até os 64 anos. Cabe explorar qual idade dos profissionais mais velhos é reconhecida e definida no contexto organizacional, pois, de acordo com Mccarthy *et al.* (2014), o peso dos anos do profissional que se encontra em atividade laboral continua sendo um problema no local de trabalho, e envolve discriminação e generalizados estereótipos acerca da idade. As políticas e as decisões dos líderes promulgam implicitamente tais tendências, o que acontece mediante estratégias e organização de processos que envolvem funcionários que estabelecem tipologia de cultivo de uma cultura subliminar ou até camuflada.

De acordo com Mccarthy *et al.* (2014), pesquisadores que estudam os fatores que definem cronologicamente um trabalhador mais velho não chegaram a um consenso sobre a

idade a ser considerada no ambiente de trabalho. As dimensões envolvem idade cronológica (nascimento), funcional (mudanças biológicas), psicossocial (autopercepção e do grupo), idade organizacional (tempo na empresa, normas da empresa vivenciada e carreira trilhada) e expectativa de vida (mudanças de comportamentos nas fases da vida de acordo com interesses, preferências e circunstâncias pessoais). Já outros pesquisadores chamam a atenção para a necessidade de se analisar a idade do trabalhador mais velho sob as perspectivas da idade geracional, do tempo de vínculo profissional e fase na carreira, da satisfação e motivação no trabalho. Contudo, de acordo com o próprio McCarthy *et al.* (2014), essas iniciativas empíricas de estudos não conseguiram concluir com qual idade um trabalhador é considerado velho.

O termo mais velho é ambíguo, visto que a variação da idade chega a ser específica de acordo com a localidade, por exemplo: na Holanda e EUA, mais de 40 anos de idade, Espanha, Itália e França, mais de 45 anos, Bélgica e Reino Unido, mais de 50 anos. Na União Europeia, os trabalhadores são considerados mais velhos com mais de 55 anos. Na literatura científica, o leque é mais flexível, e as idades atribuídas ao trabalhador mais velho, em uma régua cronológica, iniciam a partir dos 35 anos, desconsiderando o contexto cultural organizacional e a imagem identitária criada pelo profissional (SÁNCHEZ; MARTÍNEZ, 2014; FULA; AMARAL; ABRAÃO, 2012).

As políticas públicas internacionais e alguns pesquisadores referem-se ao trabalhador mais velho como aquele que tem entre 55 e 65 anos de idade, dada a notável diminuição de profissionais no mercado de trabalho em muitos países. Referências acerca disso são encontradas apenas a partir de 45 anos (BILLET *et al.*, 2011; MCCARTHY *et al.*, 2014; FULA; AMARAL; ABRAÃO, 2012; ROTH, 2009), ocasionando barreiras a serem enfrentadas no mercado de trabalho. Essas barreiras referem-se aos seguintes aspectos: proteção social, atitudes desfavoráveis no ambiente de trabalho e horário inflexível de trabalho. A proteção social governamental, nos países em geral, passa por dificuldades e tem diminuído seus benefícios na tentativa de reduzir o número de previdenciários. Por outro lado, os profissionais mais velhos esperam se aposentar antes dos 65 anos. As atitudes desfavoráveis no ambiente corporativo associam-se à visão de improdutividade e de resistência gerada a partir da comparação com as gerações mais jovens de profissionais. Por último, o padrão de trabalho de tempo integral e inflexível impacta na expectativa da qualidade de vida, uma das fontes requeridas pelo profissional sênior (OECD, 2006).

Na prática, os discursos relacionados à idade tendem a ser contraditórios no local de trabalho. As empresas elogiam os trabalhadores mais velhos ao relacioná-los a profissionais

confiáveis, com maturidade pessoal, estáveis e pontuais, porém o que se valoriza são a flexibilidade e a competência tecnológica, atributos associados aos trabalhadores mais jovens. De acordo com Hennekam (2015b), estudos sobre a geração *baby boomer* não abordam empregabilidade e aposentadoria.

Para Loretto e White (2006), no ambiente de trabalho contemporâneo da Grã-Bretanha, o que se valoriza é a juventude, as qualificações e as habilidades técnicas, e o trabalhador mais velho é subestimado tanto pelos empregadores como no mercado de trabalho. Esse profissional é visto como uma pessoa resistente a mudanças e a treinamentos empresariais. No âmbito britânico e europeu, o termo trabalhador mais velho refere-se aos profissionais com mais de 50 anos de idade (MALTBY, 2011; LORETTO; WHITE, 2006).

As discussões sobre emprego e trabalhadores mais velhos estão pautadas naqueles com mais de 55 anos de idade devido ao encolhimento da participação no mercado de trabalho em muitos países e à aposentadoria precoce (MCCARTHY *et al.*, 2014). Nos estudos organizacionais, existe uma relação estreita entre as empresas e a idade que leva em conta a experiência, as necessidades e o modo de executar o trabalho.

Estudos sobre a evolução da idade são mais encontrados nas ciências sociais, sendo incipientes na literatura organizacional (CEPELLOS, 2013), com predomínio nas ciências da saúde, especificamente na geriatria e em pesquisas, sobretudo no meio acadêmico, que envolvem ofertas de serviços, arquitetura, moda e publicidade. Situação contrária encontra-se no campo dos estudos da administração, cujo número de pesquisas vem aumentando, embora ainda seja considerado incipiente em comparação com as ciências antes mencionadas (LOCATELLI; FONTOURA, 2013).

Nas normas referentes à gestão de pessoas, as empresas relacionam a idade cronológica às necessidades para se operacionalizar processos, exercer cargos, cumprir resultados, exigir desempenho e definir níveis e tipos de investimento pessoal. Aos mais jovens, a expectativa é a de produtividade e criatividade, e, aos mais velhos, há referência de cultura, história e valores organizacionais (LOCATELLI; FONTOURA, 2013).

Assim como há diferença na idade que representa o trabalhador mais velho, encontram-se termos diversos que definem o trabalhador com mais 45 anos de idade, tais como: “trabalhadores da idade madura”, “último recurso”, “deslocados”, “desencorajados”, “desfavorecidos”, “cabelos grisalhos”, “talento cinza” (MEYERS, 2016, p. 134). Pelo avanço da idade, pelos conceitos generalizados e rótulos desconcertantes, pode-se concluir que os profissionais em processo de envelhecimento possuem barreiras que impedem a sua contínua permanência no trabalho, o que diverge da crença de que são pessoas em idade produtiva.

Diante de algumas situações, os trabalhadores mais velhos podem sentir-se desmotivados, relutantes para novos aprendizados, para mudanças e desenvolvimentos, principalmente aqueles que estão próximos da aposentadoria. O sentimento de ser julgado por outras pessoas de modo negativo está presente e representa uma ameaça nos relacionamentos estabelecidos, uma vez que a receptividade por parte de outras pessoas contribui para a manutenção da saúde física e psicológica. Os aspectos positivos estão presentes no entusiasmo, na cortesia, na sinceridade e na confiança – valores prestigiados (KROON *et al.*, 2016; GAILLARD; DEMETTE, 2010).

Os profissionais considerados mais velhos apreciam um trabalho consistente, que lhes possibilite aprendizado contínuo, desenvolvimento orientado, manutenção dos padrões de trabalho e, ao mesmo tempo, flexibilidade e autonomia, além da possibilidade de empregarem seus valores e talentos. Por outro lado, os profissionais seniores possuem menos interesse em promoções e *status* quanto ao nível do cargo (SHULTZ; OLSON; WANG, 2011). Em pesquisa realizada com 214 pessoas na faixa etária de 55-75 anos, Cook (2015) reforçou a importância de trabalhos voluntários que auxiliem as pessoas em envelhecimento no processo de adaptação psicológica e social.

As competências desenvolvidas e que estão presentes nos profissionais mais velhos referem-se, de acordo com Hennekam (2016, 2015a), às habilidades sociais e à aprendizagem contínua, dadas as mudanças atuais no mercado de trabalho – abertura mundial, mutação para uma economia de serviços, trabalho móvel e em equipe e autoadministração na carreira (HENNEKAM, 2015a).

As habilidades sociais dizem respeito às qualidades interpessoais e aos atributos do indivíduo, que são representados pela comunicação, integridade, empatia, cooperatividade e motivação. De acordo com Hennekam (2015a), empregadores apreciam mais as habilidades sociais dos funcionários do que as de cognição. Eles acreditam que as habilidades sociais, mais do que as habilidades técnicas ou de conhecimento, podem conduzir ao sucesso profissional. No mundo do trabalho – espaço de frequentes alterações circunstanciais e tecnologias cada vez mais promissoras –, a aprendizagem contínua é essencial na carreira sem fronteiras, pois está relacionada ao autoinvestimento para a obtenção do sucesso profissional. O aprendizado contínuo deve combinar os seguintes fatores: a realização de atividades que promovam o desenvolvimento e a conquista de empreendimentos importantes na carreira, a eficiência na execução do trabalho, a disponibilidade para aprender novas atividades e a capacidade de reconhecer os próprios pontos fortes e os que carecem de melhorias (HENNEKAM, 2015a).

Para Neri (2009, p. 54), o mercado de trabalho requer do trabalhador mais velho competências como “credibilidade, visão estratégica, liderança, boa comunicação, flexibilidade e bom relacionamento”. Nota-se a presença de seniores em atividades empreendedoras, na área da prestação de serviços e em consultorias. Nesses espaços, as competências descritas ajustam-se perfeitamente a esse grupo de profissionais. A partir do preceito de que as competências aprimoram ou declinam com o avançar da idade, é salutar a busca por atividades que combinem com as competências de domínio positivo, em vez de competir em desvantagem com pessoas mais jovens. De acordo com Hennekam (2015a), o trabalhador mais velho que não busca treinamentos, que não agrega novos aprendizados e que não aprimora suas competências ao longo do tempo pode ter falta de experiência em novas oportunidades, insegurança e salários diminuídos.

O valor do trabalho varia conforme a cultura e a sociedade, em virtude do perfil demográfico. O sentido do trabalho está relacionado ao que as pessoas definem como justo para elas, ou ao que estão propensas a aceitar, o que tem a ver com a identidade pessoal e o bem-estar, como por exemplo, salários, horários, cumprimento de metas e a própria carreira (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

2.4.1 Discriminação e ageísmo

Os trabalhadores mais velhos são um grupo propício à discriminação e exclusão social. Em geral, os empregadores relutam em contratar trabalhadores mais velhos ou retê-los no emprego, uma vez que suas opiniões sobre esse grupo são baseadas em estereótipos negativos. Estudos na Austrália e Espanha sobre as perspectivas dos trabalhadores mais velhos concluíram que uma grande maioria enfrenta discriminação na força de trabalho (SÁNCHEZ; MARTÍNEZ, 2014).

A discriminação contra pessoas de idade mais velha é denominada “ageísmo”, envolve cognição, comportamentos e afetos, tanto na esfera pessoal como profissional. No âmbito profissional, o ageísmo decorre de atitudes que restringem os mais velhos de manterem bons relacionamentos, de aprenderem e de se desenvolverem. Como crença, fatores que os definem como pessoas menos treináveis, menos flexíveis e menos eficientes, além das restrições físicas e das poucas habilidades tecnológicas (HARRIS *et al.*, 2017, p. 2). A discriminação é contrária ao exercício da retenção das pessoas mais velhas, visto que não leva em conta as competências individuais que podem ser aproveitadas no ambiente de trabalho. Os estudos

sobre discriminação envolvendo trabalhadores mais velhos são incipientes (MARTIN *et al.*, 2014).

O ageísmo não é um fenômeno novo, tornou-se aparente nos países desenvolvidos ocidentais em virtude do envelhecimento da população. Esse fenômeno tem impactado no fim da carreira dos trabalhadores mais velhos em diversos locais do mundo e desvaloriza a coragem, a persistência e a sabedoria, que são atributos das pessoas mais velhas. O conceito de ageísmo, nascido do medo do envelhecimento e da mortalidade, representa o preconceito irracional multigeracional e intergeracional em relação às pessoas mais velhas, transcendendo gerações (VASCONCELOS, 2015b). É ingênuo imaginar que o mercado de trabalho terá iniciativas para eximir ou evitar o ageísmo contra trabalhadores mais velhos sem uma efetiva participação da sociedade. Iniciativas para desfavorecer o ageísmo devem ser implantadas, partindo das lideranças, tanto nos setores públicos como privados.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) criou, em 13 de abril 1995, a Lei n. 9.029, que “proíbe quaisquer práticas discriminatórias, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade, para efeitos admissionais ou permanência no trabalho” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 199). A discriminação etária é a mais impiedosa das rejeições, e o Brasil é um país que estratifica tal comportamento no local de trabalho. A globalização e a consequente modernização tecnológica são fatores que podem ser responsáveis pelas mudanças de atitudes para com os mais velhos, uma vez que a automatização das tarefas excluiu do trabalho esse grupo de pessoas, fortalecendo a percepção de indivíduos bem quistos, porém profissionais incompetentes (GOLDANI, 2010). Evidências mostram que, diante de mudanças organizacionais, os trabalhadores mais velhos têm praticamente o mesmo nível de desconforto das pessoas mais jovens (VASCONCELOS, 2015b).

A partir do momento em que são estigmatizados como trabalhadores mais velhos, os profissionais são alvos potenciais da discriminação relacionada ao envelhecimento. É isso que incita o desejo antecipado para a aposentadoria e serve de base para a competição entre as diferentes gerações (DESMETTE; GAILLARD, 2008).

Meyers (2016) menciona que esse grupo etário de profissionais têm dificuldades de encontrar emprego por causa da idade avançada. Estar em uma faixa etária avançada ou não ter a definição do que seja um trabalhador mais velho no contexto do trabalho pode ter consequências pouco saudáveis, tanto para o indivíduo como para a empresa, pois não é prático comparar valores, características e expectativas de trabalho entre profissionais de 40 e 65 anos de idade (MCCARTHY *et al.*, 2014).

No final do século XX e início do século XXI, a discriminação em nome do crescimento econômico e da produtividade foi dirigida aos mais jovens e sem experiência, profissionais com poucas habilidades tecnológicas e com baixo nível de experiência. Isso também se aplicou aos idosos com baixo nível de escolaridade. O mercado de trabalho na América Latina apresentou vestígios de discriminação contra jovens, idosos, não brancos, profissionais com pouca escolaridade e mulheres na força de trabalho. Isso se deu em processos de contratação e na permanência no emprego, evidenciando salários inferiores e taxas de rotatividade (SILVA FILHO, 2016).

Nas empresas, a discriminação contra os trabalhadores mais velhos se faz presente no processo de recrutamento e seleção de novos funcionários. As percepções dos empregadores sobre esse grupo estão relacionadas à falta de energia, motivação, criatividade e flexibilidade, e a aspectos que o caracterizam como pessoas mais difíceis de supervisionar, com saúde mais fraca, obsoletas quanto a atualizações e com maiores aspirações salariais. De acordo com estudiosos, aproximadamente 75% da discriminação contra a idade nos Estados Unidos e 85% da discriminação étnica na França ocorreram na primeira etapa do processo de recrutamento (BAERT *et al.*, 2016).

Na Espanha, os profissionais mais velhos são lançados sistematicamente para fora dos seus empregos e tratados como pessoas sem valor e sem capacidade para trabalhar. A situação de emprego dos trabalhadores mais velhos na Espanha é preocupante. A população está envelhecendo e os efeitos desse processo serão evidentes na população trabalhadora nas próximas décadas. A partir de 2002, a Espanha adotou ações governamentais de empregabilidade com a instituição de medidas para auxiliar desempregados, e em especial grupos mais desfavorecidos (mulheres e pessoas acima de 44 anos), a encontrarem emprego. Ademais, o país busca propiciar serviços de orientação e aconselhamento de carreiras aos trabalhadores em seus locais de trabalho e, em especial, grupos mais desfavorecidos (mulheres e pessoas acima de 44 anos) (SÁNCHEZ; MARTÍNEZ, 2014).

A França não se exime da discriminação contra os profissionais com mais de 55 anos e, em 2014, apresentou um percentual de atitudes discriminatórias acima de toda a Europa. As empresas propiciavam treinamentos para os profissionais com mais de 40 anos de idade no intuito de manter a sua retenção, porém, na realidade, notaram-se restrições de acesso a novos aprendizados a esse público – diferente do que acontecia com os profissionais com menos de 35 anos de idade. Esse cenário pode levar as empresas, na França, a serem menos competitivas e pouco preparadas para lidar com o envelhecimento da força de trabalho no futuro (GUILLEMARD, 2016).

Na Alemanha, existe a falta de emprego para os profissionais mais velhos, principalmente para os desempregados que buscam recolocação. A produtividade desses profissionais é definida como abaixo da média, o que leva as empresas a discriminá-los. Os profissionais mais velhos e os desempregados na condição de sênior se deparam com a dificuldade de reencontrar trabalho em virtude dos altos custos que precisam ser arcados pelas empresas quando da ocasião da aposentadoria. Isso ocasiona efetiva restrição para contratação dessa faixa etária no mesmo nível de experiência e, quando a empregabilidade ocorre, há o declínio na carreira ou o trabalho de meio período (HEYWOOD; JIRJAHN, 2016).

Os países que menos retém esses trabalhadores são Itália, Espanha, Taiwan e Alemanha. Especificamente na Alemanha, os trabalhadores com mais de 50 anos de idade que têm salário menor no emprego atual, comparado ao último, recebem do governo um complemento salarial. O Japão adotou medidas que envolvem políticas públicas contra discriminação da idade. O empregado recebe uma carta de referência para um novo emprego e a empresa que possui limite máximo de idade necessita informar essa política ao trabalhador mais velho. Em Singapura, há programas que incentivam as empresas a contratarem funcionários com mais de 40 anos de idade ou reempregarem os que tiverem mais de 62 anos de idade (ARMSTRONG-STASSEN; SCHLOSSER, 2011).

A Dinamarca é particularmente outro país que anda na contramão da discriminação com relação aos trabalhadores mais velhos. Desde meados de 1990, a Dinamarca incentiva e aumenta a participação de pessoas de 60 anos ou mais na força de trabalho, em especial as mulheres. Em 2012, 74,4% das mulheres dinamarquesas com idade entre 55 e 59 anos participaram da força de trabalho, em comparação com os 57,4% dos países ligados à OECD. O aumento da participação de profissionais com mais de 60 anos no mercado de trabalho, nos últimos 15 anos, na maioria dos países da OECD, mostra que a tendência é gerar uma média menor de idade para a aposentadoria (LARSEN; PEDERSEN, 2013).

Ações que poderiam contribuir para a retenção desse grupo abrangem aspectos que envolvem o senso de pertencimento, o tratamento com respeito e dignidade, principalmente vindo da liderança, e os *feedbacks* sobre o desempenho e cumprimento dos resultados do trabalho. O cumprimento das necessidades econômicas, relacionais e de desenvolvimento é um aspecto favorável à permanência dos funcionários mais velhos na empresa. A principal dificuldade das empresas em reter trabalhadores mais velhos, de acordo com os estudos de Armstrong-Stassen e Schlosser (2011) e Manpower (2006), reside no fato de que os empregadores não sabem como reter os trabalhadores mais velhos.

Conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2015), as pessoas mais velhas possuem estereótipos ultrapassados, principalmente com relação à saúde, a qual advém de ciclos anteriores. Os modelos pré-concebidos sobre a população mais velha datam desde os anos de 1950, e os efeitos do envelhecimento são fortalecidos pelas crenças de fraqueza e considerações socioafetivas (BAL *et al.*, 2011). De acordo com Marra *et al.* (2013), envelhecer neste século é diferente do século XX, visto que as pessoas tendem a ser mais saudáveis e ativas do que no século passado, apesar do senso comum de que pessoas mais velhas são ultrapassadas, voltadas para o lazer e não para o trabalho.

Os estereótipos relacionados aos trabalhadores mais velhos podem ser positivos ou negativos. Porém, esse grupo de profissionais, em diferentes culturas organizacionais, é negativamente avaliado, em comparação com os mais jovens, quando se trata das suas competências, capacidades, habilidades e produtividade. Empregadores preferem investir no treinamento de profissionais mais jovens e com mais escolaridade do que em profissionais mais velhos (BILLET *et al.*, 2011). Na cultura japonesa, a velhice é reverenciada como sinônimo de sabedoria, experiência e prestígio social; já nas sociedades ocidentais capitalistas, o culto ao corpo e aos jovens é o espetáculo central, e o envelhecimento é a perda que a sociedade oriental valoriza (MARRA *et al.*, 2013).

Nas duas faces dessa moeda, de um lado, o envelhecimento passivo, e do outro lado, o produtivo, existe uma linha tênue: a cultura, que provê e alimenta o conceito e o estereótipo sobre o envelhecimento (FERREIRA *et al.*, 2010). Se a medicina contribui para a longevidade, e o aparato tecnológico para melhores condições de trabalho e de educação, paradigmas devem ser quebrados com a construção de políticas públicas que reforcem, valorizem e possibilitem a inserção contínua desse público na sociedade, referendando uma educação que ensine às gerações mais novas a dimensão e a real situação do envelhecimento. A questão da continuidade produtiva leva em conta a capacidade de adaptação que o indivíduo em processo de envelhecimento tem e as estruturas de desigualdades sociais a que está sujeito.

2.4.2 Aposentadoria e desaposentadoria

De acordo com Hennekam (2015b), embora existam dados estatísticos sobre a idade para se aposentar, eles não indicam quando essas pessoas preferem se aposentar. Ou seja, não é conhecido o motivo que leva o trabalhador mais velho a se aposentar, se é pela dificuldade de encontrar um emprego depois de ter sido demitido ou por decisão própria (HENNEKAM,

2015b). A decisão pela antecipação da aposentadoria pode estar relacionada às condições de trabalho, à discriminação de idade, aos estereótipos negativos, ao menor grau de escolaridade, ao fato de ter menos possibilidade de ascensão na carreira e à experiência profissional limitada. Na Austrália, os empregos que oferecem pouca autonomia, variedade limitada de tarefas e baixas oportunidades motivam os trabalhadores mais velhos a se aposentarem antecipadamente (PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015).

O conceito de aposentadoria está mudando, e a ideia do ócio não atrai alguns dos trabalhadores mais velhos, os quais têm preferido retirar-se paulatinamente da força de trabalho. Por outro lado, outros profissionais mais velhos vivenciam uma transição: deixam a aposentadoria e vão para o trabalho. Isso ocorre por necessidades pessoais, realização pessoal ou para transmitir conhecimentos e habilidades para a próxima geração (PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015, p. 7).

Durante a década de 1990, homens que tivessem contribuído durante 25 e mulheres com 20 anos de contribuição podiam requerer a aposentadoria. Os trabalhadores tinham direito aos benefícios completos, que representavam de 50 a 75% do salário-base para homens com 60 anos e para mulheres com 55 anos, respectivamente. Em 2010, 30% dos pensionistas estavam no trabalho, e, mesmo entre os aposentados por invalidez, a taxa de emprego estava em 24%. Isso quer dizer que quase 30% de pessoas na Rússia com mais de 65 anos são pobres. Para enfrentar a pobreza dessas pessoas com mais de 65 anos, o país adotou estratégias de incentivo à produção doméstica e à troca informal de produtos. A expectativa de vida ao nascer é de apenas um pouco mais de 60 anos entre os homens, já aqueles que completam 60 anos são susceptíveis a viver mais 14 anos (GERBER; RADL, 2014).

Na Austrália, 38% dos aposentados decidem desaposentar-se e depois reaposentar-se, porém essa transição não é fácil para os trabalhadores mais velhos que são preteridos nos processos de recrutamento e seleção. Eles recebem poucas ofertas adequadas de trabalho, e ainda assim elas demoram a aparecer. Os profissionais em idade de se aposentar que não requerem esse benefício aceitam condições no formato “*bridge jobs*” (PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015, p. 7), posições de baixo *status* em indústria ou trabalho fora da sua carreira original.

O crescimento econômico na Austrália poderá ser afetado nos próximos 40 anos, em virtude do envelhecimento da população e da diminuição de profissionais na força de trabalho. A taxa de trabalhadores mais velhos é menor na Austrália, se comparada a dos Estados Unidos, Reino Unido, Canadá e Nova Zelândia, e exigiu do governo australiano a adoção de regulamentações e políticas de incentivos que favoreçam as pessoas idosas a

trabalharem após a aposentadoria, oferecendo valores maiores de acordo com o seu envelhecimento saudável (PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015).

Mesmo após a aposentadoria, há profissionais que continuam em algum trabalho, sendo que o do tipo informal representa 71,7% desse grupo. Isso mostra que o mercado de trabalho necessita adequar-se à crescente demanda de idosos, que, segundo as exigências das empresas, têm baixa escolaridade e qualificação e precisam de reciclagem. Essas pessoas carregam na alma a discriminação da própria idade (PAOLINI, 2016) e percebem a necessidade de desenvolver a generatividade (ERIKSON, 1998).

Os trabalhadores mais velhos podem ser classificados em subgrupos denominados “competitivos”, “precários” e “protegidos” (D’AMOURS, 2009. p. 212). O estilo competitivo possui escolaridade, qualificação e remuneração diferenciadas. Nos trabalhos pós-carreira, esse estilo de trabalhador seleciona empregos convergentes com o seu *status*. O estilo precário, considerado na literatura um grupo maciço, mantém trabalhos pós-carreira de baixa qualificação e remuneração, o que, provavelmente, condiz com o exercício de sua ocupação, e, em razão de economias escassas, não consegue se aposentar. Os trabalhadores protegidos se assemelham ao estilo competitivo no que se refere à educação. A diferença está ligada ao fato dos protegidos atuarem em setores providos de fundos de pensão, o que lhes permite se aposentar com rendas econômicas favoráveis. Assim, exercer algum tipo de emprego após a aposentadoria tem o caráter de predisposição, e não de necessidade financeira.

Os motivos que levam o profissional à fase de aposentadoria antecipada referem-se a fatores de pressão ou involuntários e de atração ou voluntários. Esses fatores podem ocorrer de modo individual ou decorrem um do outro. Os fatores de pressão balizam a disponibilidade e o interesse pelo trabalho. Os motivos mais comuns incluem saúde debilitada, demissão, diminuição da motivação e satisfação para o trabalho, mudanças negativas no local de trabalho, discriminação e atitudes negativas dos empregadores, cuidados de parentes doentes e desamparados e aposentadoria em uma idade fixa (ARISTOVNIK; JAKLIČ, 2013).

O nível de satisfação para o trabalho define a continuidade na carreira profissional ou a aposentadoria antecipada. Os fatores de atração são oportunidades para deixar a vida profissional, portanto são aspectos positivos e de incentivos. Esses fatores incluem segurança financeira, idade próxima da idade legal de aposentadoria, cuidado com a casa e com a família, equilíbrio social (ARISTOVNIK; JAKLIČ, 2013). Nas empresas, as atitudes dos líderes podem influenciar na retenção da aposentadoria precoce. De acordo com Hennekam (2015b), as atitudes dos líderes mudam conforme os trabalhadores mais velhos vão se tornando cada vez mais comuns na empresa e necessários para os empregadores. Isso pode ser

mais propício numa cultura organizacional de empregabilidade forte, que reduz as intenções de demissão (HENNEKAM, 2015b).

A aposentadoria formaliza o final da trajetória profissional, porém, desde a década de 1980 (MARRA, 2013), prescreve estágio de desenvolvimento, transição para novas carreiras, atividades de voluntariado, processos que estão apoiados em cuidados com a própria qualidade de vida. Ainda assim, os seniores se defrontam com estigmas sociais relacionados à inatividade e ao envelhecimento.

A aposentadoria tem sido definida pelos pesquisadores de diversas maneiras, portanto, sem consenso (COOK, 2015), e envolve: deixar a carreira, o trabalho ou o emprego, receber a pensão do governo ou do empregador, sair do mercado de trabalho no processo de envelhecimento e, até, a combinação desses itens. Na Holanda, a proatividade do trabalhador é analisada com base no envelhecimento e no seu desenvolvimento na carreira. Considera-se, nessa relação, a idade e as oportunidades de trabalho aos seniores. Essa análise sistêmica da proatividade visa o alcance da produtividade sustentável, que é aspecto importante no contexto do trabalho na Holanda (HEIJDEN; SCHALK; VELDHOVEN, 2008).

Aposentar-se nem sempre é sinal de parar de trabalhar, pois a decisão envolve o tipo de identidade profissional criada ao longo do tempo, a participação da família, as necessidades econômicas e a saúde física e mental da pessoa. Porém, a continuidade ou a transição requer atualizações técnicas, boa rede de relacionamentos profissionais e oportunidades do mercado de trabalho formal ou informal. Em estudo realizado com 23 executivos em fase de aposentadoria, Marra (2013) descreve o sentimento de perda de poder e de sucesso, aspectos transpostos devido à aquisição de outras fontes de trabalho, que significa a reconfiguração da identidade profissional e o reforço do pertencimento produtivo social.

Na Itália e na Espanha, os profissionais buscam encerrar a carreira na organizações aposentando-se com antecedência. Na Itália, a antecipação é de até 3 anos, e os funcionários que optam por chegar até o encerramento do ciclo produtivo têm necessidade de complemento de renda. Na Espanha, as saídas antecipadas dos trabalhadores mais velhos ocorrem por decisão da empresa e do próprio profissional, seja por demissão voluntária, ou não, rupturas na carreira e falta de suporte social (HEIJDEN; SCHALK; VELDHOVEN, 2008). A idade média para se aposentar no Canadá é 62 anos.

Estudos sobre aposentadoria têm sido crescentes e são decorrentes das mudanças no mercado de trabalho e nas expectativas do indivíduo, que estão relacionadas às necessidades individuais para a sobrevivência. As pesquisas quantitativas apontam que a carreira segue na direção da aposentadoria por motivos de *status*, empregabilidade, ocupação e cuidados

familiares. Os trabalhos científicos qualitativos relacionam a trajetória profissional ou a proximidade final da carreira a problemas financeiros, de saúde, ao contexto familiar e aos relacionamentos de convivência (DUBERLEY; CARMICHAEL, 2016).

Nos estudos sobre aposentadoria, nota-se escassez sobre a aposentadoria feminina, ao contrário de pesquisas sobre o profissional do sexo masculino. Em 2005, no Reino Unido, o valor da aposentadoria da mulher profissional com vínculo empregatício em tempo integral, comparado com o teto máximo do valor percebido pelo homem, apresentava a seguinte proporção: a cada dez homens, nove deles atingiam o teto máximo, e, para as mulheres, a proporção era de uma para dez (DUBERLEY; CARMICHAEL, 2016).

A aposentadoria é um processo de ajustamentos específicos e longitudinais. É representada por quebras ou cortes e por reestruturação de recursos não planejados com antecedência. Para algumas pessoas, é o recomeço de uma nova vida, é colocar em prática antigos sonhos engavetados. Para outros, é a chegada da entrega ou da velhice, e isso faz jus à configuração de vestir o pijama e passar um tempo em frente à TV. Ainda para outro grupo de pessoas, significa continuar, por necessidade, na luta econômica e produtiva, no corpo velho e cansado. De acordo com França (2009), pesquisas indicam que, em países cuja cultura é a de pensamento coletivista, inclusive o Brasil, a aposentadoria tem a ver com a divisão de gastos com a família, o que envolve despesas educacionais e cuidados dos pais e até dos netos.

De acordo com Costanzi e Ansiliero (2016), em 2014, aproximadamente 20% dos aposentados no Brasil tinham menos de 60 anos, o que reforça um prognóstico de aposentadoria precoce de trabalhadores com plena capacidade laboral. A aposentadoria no Brasil, por exigir tempo de contribuição de 35 anos para homens e 30 para mulheres, leva ao afastamento antecipado da classe de maior rendimento, ao contrário da baixa renda, que sofre com o trabalho informal e possui menor densidade contributiva. Portanto, os trabalhadores urbanos de maior rendimento se aposentam por tempo de contribuição, em média, na faixa dos 50 anos, enquanto que os de baixa renda se aposentam por idade, 65 anos para os homens e 60 anos para as mulheres. Em 2014, nas regiões brasileiras, o tempo médio de aposentadoria foi: centro-oeste (61,1), nordeste (60,5), norte (61,5), sudeste (59,4) e sul (57,3). Especificamente em São Paulo, a média, em 2014, foi de 63,3 anos de idade.

É importante ressaltar que no Brasil a aposentadoria, representada pela aquisição do benefício previdenciário, não implica no fato do indivíduo deixar o mercado de trabalho, pois a legislação brasileira permite o retorno do aposentado à atividade econômica sem penalidades (CAMARANO; KANSO; FERNANDES, 2014).

Para concluir este capítulo, é importante ressaltar a definição de trabalhador mais velho e aposentadoria. Os autores que dirigem suas pesquisas ao trabalhador mais velho, tais como: Gomes e Pamplona (2015), Vanzella, Lima Neto e Silva (2011), Fula, Amaral e Abraão (2012), Roth (2009), Billet *et al.* (2011), Mccarthy *et al.* (2014), Maltby (2011), Loretto e White (2006), Meyers (2016), Cook (2015), relacionam a cronologia do tempo ao trabalhador mais velho. Nesta tese, considera-se trabalhador mais velho aquele cuja capacidade física e psicológica não é mais sua exclusividade e não lhe permite plenitude. A idade torna-se um conjunto de limites e obstáculos respeitado por esse ser humano, e isso faz com que ele vá em busca de uma nova referência, não mais para o mundo, mas para si próprio, pois o trabalho tem significado para o outro.

Considerando os diferentes autores: Henekam (2015b), Perera, Sardeshmukh e Kulik (2015), Gerber e Radl (2014), Paolini (2016), D'Amours (2009), Aristovnik e Jaklič (2013), Cook (2015), Heijden, Schalk e Veldhoven (2008), Duberley e Carmichael (2016), França (2009), Costanzi e Ansiliero (2016), Camarano; Kanso; Fernandes (2014), nesta tese, aposentadoria é o vínculo com o benefício previdenciário. Cabe ao indivíduo decidir entre continuar ou não em algum trabalho, seja na sua carreira profissional ou no seu emprego.

O trabalho enquanto conjunto de atividades importantes para o trabalhador mais velho e para o aposentado instiga a reflexão de que, atualmente, a velhice e a aposentadoria estão perdendo associação, pois nem todos os aposentados são velhos, e nem todos os velhos são aposentados.

2.4.3 Síntese do trabalhador mais velho

Os trabalhadores que estão envelhecendo são vistos nas empresas, geralmente, como pessoas pouco produtivas, desatualizadas e com dificuldades para executar tarefas que envolvem habilidade com equipamentos de tecnologia. A falta de um ambiente pouco receptivo a essas pessoas pode resultar na aposentadoria antecipada. Há certa escassez de trabalhos acadêmicos sobre o envelhecimento no mercado de trabalho, a relação da geração *baby boomer* com a empregabilidade e a preferência pela aposentadoria. Diversos estudos demonstram o crescente envelhecimento populacional e a diminuição da população mais jovem, cenário que, de modo evolutivo, poderá impactar nas empresas.

A definição da idade do trabalhador mais velho pode variar em uma régua que compreende os 35 até os 65 anos, contendo, nesse intervalo, práticas de elogios, respeito e referências, porém, abrange também nomenclaturas desconcertantes e valorização de atributos

e competências das pessoas mais jovens. O ambiente de trabalho adequado é o que incita uma verdadeira cultura organizacional de trabalho com pessoas de diferentes idades.

A percepção dos trabalhadores mais velhos é a de que são produtivos, porém estão vulneráveis à demissão quando comparados aos mais jovens e têm maior dificuldade de obter reemprego diante do desemprego. Os profissionais mais velhos apreciam um trabalho com desafios e que ofereça novos aprendizados, mas que também considere a flexibilidade e a autonomia. O interesse por promoção não é significativo, o que pode representar o alcance do objetivo ou da meta profissional.

Nas empresas, os trabalhadores mais velhos deparam-se com situações que limitam o relacionamento interpessoal, o aprendizado e o desenvolvimento. Há a crença de que são inflexíveis e ineficientes, além de possuírem restrições físicas e poucas habilidades tecnológicas. Isso se chama ageísmo. Estudos mostram que o ageísmo está presente, por exemplo, em empresas da Austrália, Espanha, Brasil, EUA, França, Alemanha, Itália e Tawan. No sentido oposto, Singapura e Dinamarca incentivam a contratação e a permanência dos trabalhadores mais velhos nas empresas. O ageísmo pode ser minimizado por trabalhos conjuntos entre a sociedade, o governo e as empresas. Essas ações tendem a valorizar os trabalhadores mais velhos e apontar as dificuldades específicas de cada local para, assim, possibilitar a melhoria da relação dos trabalhadores mais velhos com os mais jovens.

O trabalhador mais velho tem grande habilidade social e capacidade para o aprendizado contínuo, demonstra credibilidade, visão estratégica, liderança, boa comunicação, flexibilidade e bom relacionamento social. Com relação aos valores e às crenças, a geração *baby boomer* valoriza a estabilidade no emprego, é leal, dedica-se à empresa, está habituada com hierarquias, é interessada na aquisição de poder, *status* e recompensas ao longo da carreira e possui dificuldades em equilibrar a vida pessoal com a profissional. A geração X busca oportunidades de cargos, mais desafios, é menos leal à empresa, menos vulnerável à hierarquia e mais preocupada com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A idade da aposentadoria dos trabalhadores mais velhos é também estudo que merece atenção de pesquisadores, pois os motivos que os levam a se aposentarem são desconhecidos, ou seja, não se sabe se há dificuldades em se encontrar um emprego depois da demissão ou a se é decisão própria aposentar-se. O conceito de aposentadoria está mudando, e a ideia do ócio não atrai alguns dos trabalhadores mais velhos. As pessoas aptas a se aposentarem, às vezes, buscam alternativas que envolvem os *bridge jobs*. Há também o caso daquelas que se aposentam mas retomam o trabalho em caráter de desaposentadoria. Ambas as situações, provavelmente, envolvem a necessidade da contribuição orçamentária na família. Nessa

análise de aposentar-se ou não, há profissionais que preferem continuar na empresa, pois percebem um ambiente favorável para o desenvolvimento do seu trabalho, o que proporciona sua valorização e os motiva a continuar produzindo ou trabalhando.

Nos estudos sobre o trabalhador mais velho, não foram encontradas pesquisas que retratam a realidade de São Paulo nos aspectos que envolvem, pelo menos, identidade do trabalhador mais velho, suas competências, discriminação por idade, ou ageísmo, e, se, após aposentados, há continuidade ou não na carreira profissional.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Pressupõe-se que uma pesquisa origina-se de uma ideia, e, a partir dela, o paradigma que fundamenta determinado estudo e o enfoque a ser seguido. As ideias de uma pesquisa podem nascer de experiências individuais, materiais científicos, *insights* gerados através das redes sociais, outros meios de comunicação, relações sociais, observação de fatos, crenças e intuições. A partir delas, analisa-se a viabilidade de transformá-las em um processo preciso e estruturado, principalmente no caso da pesquisa científica (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Tomar decisões significa elaborar avaliações relacionadas e coerentes com o objetivo que se pretende alcançar (SAATY, 2008). As ações das pessoas são decorrentes das escolhas feitas a partir de informações e seleção de critérios capazes de contribuir para a compreensão necessária de uma situação. Informações, critérios e decisões podem ser interpretados como passos primordiais a serem aplicados no desenvolvimento de um estudo científico.

O método e a metodologia adotados em uma pesquisa, às vezes, são fatores que geram dúvidas, sobretudo, ao pesquisador iniciante. Isso ocorre devido aos diferentes paradigmas de pesquisa existentes, principalmente, nas ciências sociais, a partir das quatro últimas décadas (MACKENZIE; KNIPE, 2006). A pesquisa é influenciada pelo referencial teórico do estudo, o qual atua na forma do pensamento e na interpretação do conhecimento.

A escolha do paradigma define a intenção da pesquisa e a motivação para realizá-la, e é base para a adoção da metodologia e do método. A definição inicial de um paradigma como primeiro passo em uma pesquisa auxilia na escolha da metodologia, dos métodos, da literatura ou desenho de pesquisa. O paradigma pode ser entendido como a natureza ou a alegação de conhecimento, a epistemologia, a ontologia ou mesmo a metodologia da pesquisa (MACKENZIE; KNIPE, 2006; MERTENS, 2007). A ontologia preocupa-se com a natureza da existência e com a estrutura da realidade, e é terminologia que se aproxima da epistemologia; esta, entendida como a teoria do conhecimento inserida na perspectiva teórica e, portanto, na metodologia. Questões ontológicas e epistemológicas tendem a aparecer juntas, pois abordam a construção de significados e fazem considerações da realidade (CROTTY, 1998). A metodologia pode ser a diretriz de métodos e princípios teóricos que sustentam uma abordagem ou um quadro de referência adotado no desenvolvimento da pesquisa. A metodologia é a abordagem geral da pesquisa, está relacionada ao paradigma; e o método relaciona-se aos procedimentos ou às ferramentas a serem utilizadas na coleta e análise dos dados. Na literatura científica, é possível deparar-se com paradigmas teóricos, tais como:

positivista e pós-positivista, transformador, pragmático e interpretativismo ou construtivista (MACKENZIE; KNIPE, 2006), desdobrados a seguir.

3.1 Paradigmas teóricos

O paradigma da pesquisa e a metodologia trabalham em conjunto para formar um estudo de pesquisa (MACKENZIE; KNIPE, 2006). O paradigma positivista é geralmente conhecido como pesquisa ou método científico que tem a racionalidade e o empirismo como filosofia, originada, por exemplo, por Aristóteles, August Comte, Emmanuel Kant. A teoria ou a descrição de uma experiência é realizada através da observação e da medição, como fatores de controle. O pós-positivismo teve origem a partir da Segunda Guerra Mundial e parte do pressuposto de que outras teorias desenvolvidas, além da testada na pesquisa, podem compor qualquer parte do respectivo estudo, o que pode gerar verdades ambíguas e múltiplas para diferentes pesquisadores. O pós-positivismo pode contemplar as subjetividades da intuição e da indução e a natureza exploratória – característica da pesquisa qualitativa. Contudo, esses dois paradigmas, positivista e pós-positivista, de modo mais amplo, são mais propensos a utilizar métodos quantitativos na coleta e análise dos dados (MACKENZIE; KNIPE, 2006; GUBA; LINCOLN, 2005).

O paradigma transformativo surgiu no final do século XX para preencher uma lacuna de pesquisas, até então existente na sociologia e na psicologia, que pudessem retratar de modo adequado questões de justiça social e marginalização de povos. Pesquisadores desse paradigma acreditam que a investigação em pesquisa deve abordar aspectos políticos, contendo agenda de ações para reformulações, de tal modo a mudar a vida das pessoas e das instituições, além de influenciar as perspectivas do pesquisador. Pesquisadores transformacionais utilizam, na análise e coleta de dados, os métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Este último é preferido por permitir o alcance de uma compreensão ampliada da diversidade quando se trata de valores, justiça, igualdade e posição social (MACKENZIE; KNIPE, 2006; MERTENS, 2007; SWEETMAN; BADIEE; CRESWELL, 2010).

O paradigma pragmático concentra-se no problema da pesquisa e utiliza-se de diversas abordagens para entender o que e o como do problema, ou seja, não considera nenhum sistema de filosofia ou realidade na coleta e análise dos dados da pesquisa, que ocorrem sem lealdade filosófica a qualquer paradigma alternativo. Os pesquisadores pragmáticos não concordam com a utilização de um único método científico para entender efetivamente a

pesquisa social, assim, fornece estrutura filosófica para o desenvolvimento de métodos mistos, estes, podem ser utilizados com qualquer paradigma (MACKENZIE; KNIPE, 2006). Para Rosenthal (2014), o pragmatismo busca a verdade por meios empíricos, teorias centradas nas ações inseridas no contexto da realidade cotidiana. É possível verificar a veracidade de uma afirmação a partir da confirmação dos resultados gerados no ato de agir e no exercício da prática.

Em estudos que envolvem aspectos de socialização ou de interação entre as pessoas, a adoção de interpretações dedutivas pressupõe que o mundo social é permeado por valores e símbolos normativos únicos e que os fenômenos sociais são demonstrados de modo semelhante e com o mesmo sentido (NOVACK, 1986). A interação social conjumina com o processo interpretativo, pois as descrições que envolvem a interatividade não satisfazem as exigências impostas pela lógica da explicação dedutiva (WILSON, 1970) devido às vicissitudes subjetivas que emergem nas relações sociais.

Dessa maneira, o paradigma interpretativista, ou construtivista, tem como propósito compreender o universo da experiência das pessoas, pois a realidade é construída socialmente, considerando, dessa maneira, as opiniões sobre a situação em estudo e o ambiente cultural pré-existente (MACKENZIE; KNIPE, 2006).

De acordo com Rosenthal (2014), essa pesquisa social adquiriu forças na Alemanha, a partir de 1970, decorrente dos estudos fenomenológicos de Edmund Husserl e dos estudos interpretativistas de Wilhelm Dilthey e de outros filósofos da hermenêutica. O método interpretativo do século XIX fundamentou-se nos trabalhos dos sociólogos Max Weber – de uma sociologia compreensiva; Georg Simmel – de uma sociedade dotada de interação contínua e de compartilhamento no tempo e no espaço; e George Herbert Mead – de uma identidade que pressupõe a sociedade no processo interativo compartilhado. Entre 1920 e 1950, os estudos realizados em Chicago sobre a constituição da realidade social na perspectiva das pessoas servem, até hoje, de modelo (ROSENTHAL, 2014; MACKENZIE; KNIPE, 2006).

O paradigma interpretativo é considerado interativo e visa compreender o mundo subjetivo da experiência humana, no qual as pessoas desempenham papéis; esse desempenho possui a ideia de *role-taking* (WILSON, 1970, p. 700). Os comportamentos mudam conforme a percepção dos papéis a serem desempenhados na interação social. De acordo com Rosenthal (2014), o indivíduo produz a realidade social a partir do processo interativo com outras pessoas, e uma situação que é considerada real pelo indivíduo protagoniza nas suas consequências efeitos da realidade.

Os papéis desempenhados pelas pessoas são coerentes com os comportamentos significativos em curso e possuem conexão com os seus propósitos e sentimentos no desenrolar do curso interativo. A crença paira no sentido de que os acontecimentos são formados de comportamentos, núcleo no processo de interação, e que os seus significados são transmitidos por símbolos, às vezes indescritíveis, e que podem ser redefinidos em novas ocasiões (WILSON, 1970; NOVACK, 1986; MACKENZIE; KNIPE, 2006).

Quanto ao processo interativo, as pessoas, em um primeiro momento, identificam em conjunto o ato social ou a ação conjunta que estão prestes a se envolver. Em seguida, interpretam e definem os atos uns dos outros, formando um ato conjunto. Conhecendo o ato social ou a ação conjunta, o indivíduo é capaz de orientar suas ações e interpretar os atos dos outros, promovendo, assim, o movimento integrativo na interação. Portanto, descrições de interações representam, essencialmente, um processo interpretativo muitas vezes individualizado, o que pode gerar diferenças no processo de pensamento e em seus resultados (WILSON, 1970; KARENAUSKAITĖ; JUCEVIČIENĖ, 2002). Quando se trata do método para a análise de dados, esse paradigma tem ênfase nas pesquisas de cunho qualitativo e torna possível o uso complementar da pesquisa quantitativa (MACKENZIE; KNIPE, 2006; WILSON, 1970; NOVACK, 1986).

A concepção interpretativa possui contraponto normativo. Na concepção da sociologia, os paradigmas interpretativo e normativo dão enfoque à ação ou aos comportamentos significativos durante a atividade de interação dos indivíduos. As ações dos indivíduos são interligadas e correspondem às respostas uns dos outros, de modo implícito ou explícito (WILSON, 1970).

A complementaridade desses dois paradigmas divergentes se dá diante da natureza problemática que se instala no paradigma normativo, no qual o paradigma interpretativo se prontifica a examinar os símbolos utilizados pelas pessoas para gerar interpretações significativas no mundo social. Assim, o trabalho interpretativo está relacionado ao desbloqueio dos significados dos valores e crenças rotulados, à revelação da verdadeira estrutura normativa e ao trato dos desvios dos fenômenos, valendo-se de investigação acurada para o entendimento dos significados (NOVACK, 1986).

No paradigma normativo, as pessoas são percebidas como seres cujas respostas são condicionadas, atitudes e sentimentos são previamente protagonizados e expectativas são apoiadas por sanções. As expectativas representam o *status* alcançado pelo indivíduo no desempenho de seus papéis, e a interação entre as pessoas é governada pelos *status* ocupados individualmente. Ou seja, a interação entre as pessoas é dirigida pelas expectativas de seus

respectivos *status*, pois demonstram características relevantes durante a interação, deduzindo expectativas e suposições centradas no indivíduo (WILSON, 1970).

Ainda com relação ao paradigma normativo, as pessoas tratam determinadas ocasiões com comportamentos concretos e da mesma forma, para que a interação social seja estável e com regras de controle social que inibam a produção de interação por longo tempo. Dessa maneira, as pessoas se apropriam de símbolos e compartilham seus significados, linguagem e gestos, que reforçam a compreensão da comunicação no processo interativo. O comportamento é a mostra dos processos internalizados ou institucionalizados. Ações de relações padronizadas provavelmente ocorrem nos fenômenos sociais presentes nas organizações, instituições e situações de conflitos (WILSON, 1970), o que pode significar comportamentos pré-definidos correspondentes à cultura instituída. Os paradigmas abordados são demonstrados no Quadro 4.

Quadro 4 – Paradigmas, métodos e ferramentas na pesquisa

Paradigma	Métodos	Ferramentas de análise e coleta de dados
Positivista / pós-positivista	Predominância quantitativa, embora o método qualitativo possa ser utilizado.	Experimentos Testes Escalas
Transformativo	Métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Fatores contextuais – principalmente equivalentes à opressão e históricos descritos.	Diversas ferramentas – capazes de demonstrar questões para evitar discriminação.
Pragmático	Método qualitativo e / ou quantitativos compatíveis com o propósito da pesquisa.	Pode incluir entrevistas, observações e testes ou experiências.
Interpretativista/ construtivista	Incidência de método qualitativo, sendo possível o uso quantitativo.	Entrevistas Observações Análise de dados visuais

Fonte: Adaptado de Mackenzie e Knipe (2006, p. 199).

Os paradigmas positivista, pós-positivista e interpretativista, ou construtivista, utilizam-se de métodos predominantes; são eles: o quantitativo e o qualitativo. Enquanto que no transformativo e no pragmático predomina a flexibilidade na utilização dos métodos, que podem chegar ao tipo misto na análise e na coleta de dados. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 550), a pesquisa mista é também conhecida como “pesquisa integrativa, multimétodos, métodos múltiplos e estudos de triangulação”. A finalidade dessa junção está relacionada à ampliação do entendimento do estudo do fenômeno e à exploração dos diferentes níveis do problema de estudo, de modo a propiciar, ao pesquisador, aumento da

perspectiva no estudo. Nesse tipo de método, os dados extraídos podem ser utilizados na mesma pesquisa, e as respectivas formas e procedimentos, tanto da pesquisa qualitativa como da pesquisa quantitativa, são preservados.

O paradigma de pesquisa adotado nesta tese é o interpretativista, ou construtivista, devido à metodologia qualitativa. Esse paradigma é considerado interativo, voltado para a compreensão dos papéis e dos comportamentos sociais que as pessoas desempenham. Ele legitima, a partir da adoção da metodologia qualitativa, a representação dos fenômenos sociais, cuja realidade social dos indivíduos acontece pela interação com as pessoas.

3.2 A pesquisa qualitativa

O método de pesquisa qualitativa visa contribuir com as renovações e mudanças de práticas sobre os “problemas sociais e sobre os mecanismos profissionais e institucionais de sua gestão” (GROULX, 2014, p. 96). Os fenômenos serão interpretados, os problemas, descritos, e a análise e a compreensão ocorrerão na interação das variáveis, a fim de possibilitar a compreensão sobre o comportamento humano. Para Groulx (2014, p. 95), o método qualitativo é uma “autoridade na esfera da pesquisa fundamental, no trabalho de elaboração teórica ou conceitual”, pois considera a associação do sujeito, do tema e do objeto de estudo.

O delineamento da pesquisa qualitativa prevê uma descrição do procedimento de análise que o pesquisador pretende seguir. O problema central da pesquisa pode ser reformulado durante o trabalho se não houver mais correspondência com a realidade observada (DESLAURIERS, KÉRISIT, 2014). A pesquisa qualitativa, ou plano de pesquisa, possui aspectos e desenvolvimento que a distinguem das outras pesquisas. O plano de pesquisa visa estruturar as condições da coleta e a análise dos dados de modo a corresponder ao objetivo da pesquisa, às possibilidades e aos meios para a sua realização. O delineamento mais difundido na pesquisa qualitativa refere-se à interação dos dados e da análise, conforme demonstrado no seguinte esquema:

Esquema 1 – Dados

		Quantitativos	Qualitativos
Análise	Quantitativa	I	II
	Qualitativa	III	IV

A primeira célula indica que os dados quantitativos são analisados quantitativamente. Na segunda célula, os dados qualitativos são analisados quantitativamente. Na terceira célula, os dados quantitativos são analisados de modo qualitativo. Na quarta célula, os dados qualitativos são analisados de modo qualitativo. As possibilidades demonstram a pluralidade de avaliações permitidas, não só com relação à pesquisa qualitativa, como também à pesquisa quantitativa (GODOI; BALSINI, 2010).

A pesquisa qualitativa teve início nos estudos organizacionais a partir de 1960, quando do movimento das ciências sociais para alavancar essa metodologia, que até então era consagrada na pesquisa quantitativa. A distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa refere-se às representações numéricas e não numéricas, o que reduz a natureza, tanto da pesquisa qualitativa como da pesquisa quantitativa, ao estabelecer a matriz empírico-formal como única menção epistemológica. A escolha do procedimento de investigação deriva dos “pressupostos ontológicos, epistemológicos e teóricos do pesquisador” na “coerência entre a noção do sujeito e as relações de objeto” (GODOI; BALSINI, 2010, p. 90).

A partir da década de 1970, a pesquisa qualitativa foi reconhecida pelos seus procedimentos com uma lógica de base semelhante à pesquisa quantitativa. Em ambas as pesquisas, propõe-se uma questão, extraem-se informações para respondê-la, tratam-se e analisam-se dados e tenta-se evidenciar como os dados respondem ao problema da pesquisa (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014).

A pesquisa de natureza qualitativa exige do pesquisador aprofundamento no contexto durante a delimitação e a formulação do problema, pois propicia significado às representações e expressões humanas (GODOI; BALSINI, 2010). A análise dos dados confere sentido às ações e aos fenômenos, o que permite o contato e a articulação do pesquisador com seu campo de pesquisa e com os respectivos atores sociais (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014). A pesquisa qualitativa é um conceito que abrange diversificadas designações, tais como, fenomenológica, antropológica, subjetiva, interpretativa, pesquisa participante, pesquisa-ação, história oral, observação etnometodológica e hermenêutica (GODOI; BALSINI, 2010).

A pesquisa qualitativa ajuda a entender e a elucidar o fenômeno social próximo do seu ambiente natural. Por meio dela, os sujeitos são ouvidos, consideram-se suas percepções, ponto de vista e razões. A pesquisa qualitativa é principalmente utilizada em situações que necessitam captar dados subjetivos, psicológicos ou não pragmáticos, como comportamentos, atitudes, motivos, decisões e pressupostos. A escolha de um método está relacionada aos pressupostos levantados pelo pesquisador ao se deparar com o problema de pesquisa (GODOI; BALSINI, 2010).

A metodologia qualitativa permite atuar nas renovações e nas mudanças de práticas que envolvem aspectos sociais e profissionais dos indivíduos (GROULX, 2014). Além disso, propicia o entendimento do fenômeno social próximo do seu ambiente natural, dada a possibilidade de interação com os sujeitos para a captação de seus comportamentos, atitudes, motivos, decisões e pressupostos (GODOI; BALSINI, 2010).

Nas pesquisas qualitativas, o delineamento e a formulação do problema exigem do pesquisador aprofundamento no cenário analisado, envolvendo o passado e o presente, para maior isenção do pesquisador diante do estudo do fenômeno social (GODOI; BALSINI, 2010). O objeto de pesquisa no estudo qualitativo refere-se à lacuna a ser preenchida, ou seja, um problema considerado insatisfatório que se pretende superar, representando, assim, um avanço no conhecimento. O objeto de pesquisa deve representar originalidade, e sua construção progressiva está ligada ao campo da pesquisa, a partir dos dados coletados e analisados, e à literatura das teorias que versam sobre o assunto, as quais podem ser utilizadas como ponto inicial no trabalho (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014).

A pesquisa qualitativa recorre a amostras; a mais frequente é a do tipo não probabilística, ou teórica, utilizada quando da impossibilidade de se pesquisar fenômenos de outra maneira. Existem outros tipos de amostras, tais como: amostra acidental, intencional, típica, de voluntários, ou em cascata (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014). A técnica de voluntários, ou em cascata, é também conhecida como “bola de neve” (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014, p. 138) e prevê a captação aleatória de sujeitos através da indicação de amigos, parentes e sujeitos participantes da pesquisa. Nesse processo, o pesquisador realiza aproximação prévia para preparar as condições de entrada no cenário da pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2017b), a pesquisa qualitativa pode ter objetivos exploratórios, descritivos e explicativos. O objetivo exploratório envolve a proximidade com o problema e o desenvolvimento de hipótese ou pressupostos, e a coleta de dados é feita por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas. O descritivo tem como objetivo a abordagem de característica, por exemplo, populacional, ou tende a identificar relações entre variáveis na pesquisa. O estilo explicativo visa identificar os fatores subjacentes dos fenômenos.

O objetivo de natureza exploratória permite familiarizar-se com os sujeitos e suas preocupações, serve para indicar os empecilhos em um projeto de pesquisa em grande escala e possui características que permitem ao pesquisador trabalhar com novas abordagens, por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas e exemplos analisados. Procedimentos que envolvem amostragem e técnicas quantitativas na coleta de dados não são geralmente

utilizados no objetivo exploratório (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; GIL, 2006).

O estudo exploratório revela-se importante nas pesquisas sobre temas e áreas que incitam novas perspectivas de fenômenos consideravelmente desconhecidos ou novos e que podem ser explorados para esclarecer e modificar conceitos e ideias. Este estudo especifica tendências, áreas, ambientes, contextos de estudo e aponta continuidade de novas pesquisas (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014; GIL, 2006; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Pesquisadores da área social, organizacional e de instituições públicas utilizam, habitualmente, tanto o objetivo exploratório como o descritivo nos estudos científicos (GIL, 2002).

De acordo com Deslauriers e Kérisit (2014), o objetivo descritivo fundamenta-se na possibilidade de ser um método utilizado para descrever uma determinada situação social momentânea, cuja mensuração não seria adequada no estudo do fenômeno. Esse objetivo possibilita estudar as características de um determinado grupo de pessoas, a descrição dos fenômenos e as relações entre variáveis. Tem como característica a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionários e observação sistemática.

O objetivo descritivo pode transpor a identificação da existência de relações entre variáveis quando determina a natureza dessa relação – ocorrência que se aproxima da pesquisa explicativa. Esse tipo de pesquisa aproxima-se da investigação explicativa quando determina a natureza da relação entre as variáveis. O objetivo descritivo fornece informações detalhadas do contexto dos fenômenos que podem servir de base para as pesquisas explicativas mais desenvolvidas. Ele é efetivamente completo e não prescreve a sua continuidade por meio de outras técnicas (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014; GIL, 2002).

O objetivo explicativo é importante para identificar os fatores que contribuem para a existência dos fenômenos, e é o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois justifica a razão dos fatos. O conhecimento científico fundamenta-se nos resultados oriundos do objetivo explicativo, ressaltando a importância tanto do objetivo exploratório como do descritivo, pois, geralmente, são etapas prévias imprescindíveis para a obtenção das explicações científicas. O objetivo explicativo pode funcionar como a continuidade do objetivo descritivo, considerando a exigência da descrição e o detalhamento de um fenômeno estudado. Nas ciências sociais, esse objetivo se vale do método observacional (GIL, 2006). Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), os estudos de alcance explicativo ultrapassam a descrição dos conceitos e o estabelecimento de suas relações. Esse objetivo tem como

finalidade explicitar os motivos da ocorrência dos eventos e fenômenos físicos ou sociais e em que condições se manifestam.

Com relação ao paradigma, método e objetivo da pesquisa, a construção desta tese está configurada conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Paradigma, método e objetivos da pesquisa

Paradigma / autores	Método	Objetivos da pesquisa
Interpretativista/ Construtivista	Qualitativo	Descritivo e Explicativo
Mackenzie e Knipe (2006); Wilson (1970); Novack (1986).	Groulx (2014); Deslauriers e Kérisit (2014); Godoi e Balsini (2010).	Marconi e Lakatos (2017b); Deslauriers e Kérisit (2014); Gil (2006); Cervo, Bervian e Silva (2007).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para descrever e analisar a carreira e a empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos no estado de São Paulo no século XXI, o método descritivo pode contribuir com esta tese, pois retrata uma determinada situação social momentânea e pode fornecer informações detalhadas do contexto dos fenômenos. O objetivo explicativo é importante, já que pode identificar os fatores que contribuem para a existência dos fenômenos e aprofundar o conhecimento da realidade, uma vez que justifica a razão dos fatos. Esses objetivos são compatíveis com a adoção da metodologia qualitativa e do paradigma interpretativista, ou construtivista.

3.3 História oral

Em virtude de ser apresentada como um estudo que retrata o passado – analisado dentro de uma cronologia maçante –, a história, de modo geral, foi renegada por estudiosos organizacionais e teóricos da administração, que primam pelo conhecimento do presente para entender o futuro (ICHIKAWA; SANTOS, 2010). A história oral é o relato do tempo presente imbuído de percepções do passado e cujo processo histórico não está finalizado (ICHIKAWA; SANTOS, 2010). Essa técnica é uma alternativa oficial, conhecida por expressar as interpretações realizadas, muitas vezes, de posse de documentos escritos e oficiais. Remete às lembranças do passado, como também leva em conta as reflexões e opiniões acerca do registro das narrativas da experiência humana. A história oral tem como

suporte as lembranças, realçando a memória coletiva não só em comunidades de cultura ágrafa, como também em grupos étnicos e sociedades rurais e urbanas (MARCONI; LAKATOS, 2017a).

A história oral foi utilizada pelos pesquisadores após a Segunda Grande Guerra Mundial, combinada com o avanço tecnológico e a necessidade de se obter novas formas de captar as experiências dos combatentes e das pessoas envolvidas nos conflitos. Na década de 1960, esse método teve repercussão nos EUA devido a sua proliferação nos centros de pesquisas de universidades e nas instituições ligadas à comunicação em massa. Atualmente, a história oral é utilizada em países da Europa e Estados Unidos, e é considerada uma técnica que integra a grade curricular de universidades como Oxford e Columbia (ICHIKAWA; SANTOS, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2017a).

Na América Latina, a história oral teve suas primeiras iniciativas na década de 1970, e envolveu aspectos sociais de grupos menos favorecidos. No Brasil, essa técnica foi utilizada a partir da década de 1980, após a abertura política, época em que instituições ligadas à história e centros de pesquisas buscaram entender esse assunto e promover debates sobre ele (ICHIKAWA; SANTOS, 2010). O Museu da Imagem e do Som foi o pioneiro no uso dessa técnica. As universidades de Londrina e Santa Catarina utilizam-na para a coleta de dados nas pesquisas desde 1972. Os centros de pesquisas da Fundação Getúlio Vargas, USP e Unicamp também são instituições educacionais que se valem da história oral para a realização de projetos (MARCONI; LAKATOS, 2017a).

A história oral constitui-se das seguintes modalidades: história oral temática, tradição oral e história oral de vida. A história oral temática envolve a opinião ou o esclarecimento do sujeito acerca de um tema ou assunto preestabelecido e não está relacionado à vida da pessoa no geral. Na tradição oral, o enfoque é com relação ao cultivo de mitos e levantamento dos valores sociais transmitidos de geração em geração (ICHIKAWA; SANTOS, 2010).

Na história oral de vida, o sujeito tem liberdade para discorrer livremente sobre suas experiências, de acordo com a sua própria vontade e motivação (ICHIKAWA; SANTOS, 2010). O ponto forte desse método está relacionado à capacidade de captar, do sujeito predisposto a falar, as experiências sobre os eventos de sua vida, mantendo o compromisso com o contexto social.

O termo existe desde a metade do século XIX, quando alguns americanos retrataram biografias de líderes indígenas, mas sua veracidade é contestada em virtude da situação dos prisioneiros daquele povo (FOLLARI, 2014). A história oral de vida foi utilizada nos Estados Unidos no curso de Sociologia, a partir de 1927. No Brasil, essa técnica remonta à década de

1950, quando os sociólogos Fernando Henrique Cardoso e Leôncio M. Rodrigues, entre outros, consideravam a história oral de vida como técnica de coleta de dados nas pesquisas (MARCONI; LAKATOS, 2017a), mesmo não sendo tão consagrada como nos Estados Unidos.

A história oral de vida foi originalmente desenvolvida para explicar as diferenças entre a vida útil e os ciclos de amadurecimento das espécies, portanto, sua concepção teórica oferece condições de compreensão individual das fases de desenvolvimento humano e a consequente interação com o ambiente social (SHERMAN; FIGUEREDO; FUNDER, 2013; DUNKEL; SEFCEK, 2009). A história oral de vida narra as diferenças individuais de acordo com a disposição dos recursos bioenergéticos e dos materiais presentes nos diferentes tipos de aprimoramento das atividades minuciosamente descritas (GLADDEN; FIGUEREDO; SNYDER, 2010).

A técnica reconstrói o conhecimento, a identidade e a própria história das pessoas na conduta e nos processos sociais (ICHIKAWA; SANTOS, 2010). Nas narrações individuais, o sujeito estabelece consigo um diálogo interior, o que pode ampliar a consciência sobre a sua existência e a compreensão de sua trajetória de vida (MACCALI *et al.*, 2014). De acordo com Closs e Antonello (2011), na área da administração, a história oral de vida é pouco utilizada, a literatura nacional possui poucas produções e não existem orientações claras para se analisar os dados transcritos.

Sendo a história oral de vida uma técnica que contempla a narrativa da realidade da pessoa, cuja revelação dos valores e das crenças serve para compreender o significado de suas ações ou atitudes (MARCONI; LAKATOS, 2017a), é um aspecto que favorece este estudo e, portanto, será considerada para entender a carreira e a empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade.

A biografia de vida e a história oral de vida são similares. Para Closs e Antonello (2011, p. 48), “história de vida, autobiografia, biografia narrativa de vida, narrativa oral, narrativa de vida” são sinônimos e expressões relacionadas às ciências sociais e médicas com objetivos semelhantes. De acordo com Follari (2014), as diversas características e tradições do método biográfico denotaram expressões variadas, tais como: biografia, autobiografia, história biográfica ou história de vida.

Os estudos empíricos publicados sobre história oral de vida, geralmente, relacionam-se ao autorrelato e aos impactos gerados por acontecimentos do início da vida, o desenvolvimento social do adulto raramente é investigado na velhice (HOPPMANN; SMITH, 2007). Na utilização dessa técnica, o pesquisador deve considerar como referência o cotidiano

do entrevistado e suas experiências mais relevantes, renunciando, de certo modo, ao levantamento de dados estruturados por hipóteses (ROSENTHAL, 2014).

As vantagens da história oral de vida estão relacionadas à riqueza, profundidade da informação, capacidade de produzir hipóteses teóricas, facilidade para analisar as variáveis que determinam o comportamento do indivíduo, possibilidade em obter informações subsidiadas por outras técnicas mais conservadoras e clareza de ilustração de um caso (FOLLARI, 2014).

Uma história oral de vida pode ser importante se abordar um “problema de estrutura social” e não apenas uma “preocupação” – com tudo o que pode ser urgente para uma pessoa em particular (FOLLARI, 2014, p. 138). A história oral de vida, a partir da abordagem teórica específica, deve ser capaz de facilitar a compreensão e representar a vida atual, e, assim, contribuir para as ciências sociais como mais do que apenas uma história colorida.

A história oral de vida envolve aspectos morais e de ética política e econômica. É autopoietica devido à multivariabilidade da vida humana. Para Closs e Antonello (2011), a história oral de vida abarca a biografia de vida, cujos dados, materiais, falas escutadas e histórias relatadas com base em entrevistas são úteis e importantes como abordagem de pesquisa.

A história oral de vida é um processo que visa relatar ou narrar toda a história vivida por uma pessoa. Possibilita que ela desenvolva os episódios com espontaneidade, permitindo ao entrevistado determinar o que é ou não relevante discorrer. A história de vida é orientada para o estudo de uma vida completa, mas, de acordo com interesses específicos dos pesquisadores e seus objetivos, é possível considerar apenas uma parte do foco da pesquisa, a mais notável ou proeminente, e que, transversalmente, apareça na vida toda do sujeito (FOLLARI, 2014).

A narração de uma história oral de vida envolve mudanças que ocorrem nas questões pessoais e que podem culminar em maior autoconhecimento e reformulação de objetivos. As narrativas são evolucionárias, se alteram conforme a fala sobre os acontecimentos, pois há entrelaçamento do esquema de tempo, espaço e significado (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012). Portanto, é complexo construir uma história integrada e consistente devido à recomposição do passado, às discontinuidades e distâncias no tempo, à existência de significativos relatos (FOLLARI, 2014) e ao contato com memórias em diferentes estágios (MACCALI *et al.*, 2014).

As histórias autonarrativas podem explicitar ao indivíduo, enquanto figura protagonista de sua história, autopercepção durante seus relatos. Suas experiências são

consideradas metanarrativas. As histórias de vida na construção da identidade narrativa, outra denominação para autonarrativa, contêm explicações, interpretações e lembranças de experiências ou acontecimentos da vida da pessoa. A autonarrativa é utilizada nas orientações vocacionais e aconselhamentos de carreira (DEL CORSO; REHFUSS, 2011).

A construção narrativa pode ser obtida a partir da elaboração prévia de um roteiro amplo, que não fuja do tema central do estudo e que seja utilizado com os diferentes sujeitos. A aplicação do roteiro não deve ser rígida, pois cada entrevista possui variáveis únicas, que não se aplicam a outros momentos, e as questões podem suscitar no próprio discurso do sujeito (ICHIKAWA; SANTOS, 2010).

O roteiro pode ser uma diretriz para guiar o pesquisador na manutenção de tópicos importantes e para ajudar a garantir certa unidade nos documentos transcritos. A entrevista, na maioria das vezes, é constituída por um momento de preparação, em que o pesquisador e o sujeito se apresentam. Os objetivos do estudo são esclarecidos e a participação do sujeito é situada por meio de orientações e contratos verbais, como, por exemplo, o melhor dia e horário para a realização da entrevista (ICHIKAWA; SANTOS, 2010).

As experiências de vida formam uma história na qual os níveis de adaptabilidade, as estratégias utilizadas para resolução de problemas e os finais, heroicos ou não, são trazidos para discussão à luz de interpretações. Uma das interpretações refere-se à característica de redenção e/ou de contaminação (DEL CORSO; REHFUSS, 2011). O aspecto de redenção é representado pela percepção positiva de um evento que, no passado, foi negativo, e a contaminação é a descrição da perda de uma oportunidade positiva que contamina a vida ou a carreira profissional.

A potência da história oral de vida está representada entre o aspecto dialético das experiências do indivíduo – valores, motivações, decisões e escolhas pessoais e profissionais – e a interação com as estruturas sociais, políticas, históricas e econômicas, resultando em construções próprias, que fazem sentido no contexto e nas fases da vida do sujeito. Por meio dessa metodologia, o acesso às dimensões estruturais da vida do sujeito pode favorecer e ampliar a compreensão sobre carreira profissional. Isso se dá ao explorar as relações entre as experiências profissionais e as mudanças estruturais que ocorreram no desenvolvimento de sua trajetória de emprego e carreira (CLOSS; ROCHA DE OLIVEIRA, 2015).

Dessa maneira, a experiência do pesquisador em realizar entrevistas contribui para a sua eficácia (ICHIKAWA; SANTOS, 2010) e facilita o estabelecimento de empatia e convívio, solidificando a existência do diálogo e a interação com o sujeito. No seu decorrer, o entrevistador possui o papel de rememorar ou resgatar situações e lembranças, ouvir e

intervir com ética e respeito na fala do sujeito, consciente de que o sujeito não possui obrigação de conhecimento teórico ou metodológico da pesquisa. As perguntas devem ser precisas, curtas, descritivas e ausentes de processo de indução ou juízo de valor. Durante a entrevista, o silêncio do sujeito representa introspecção, e deve ser aguardado e acompanhado pelo entrevistador, sendo subsídio de análise na compilação dos dados. Aspectos que envolvem transcrição e supressão de informações devem ser negociados com o sujeito ao final da entrevista.

Essa técnica, que tem como característica a entrevista com profundidade, pode propiciar uma relação muito próxima ou estreita entre pesquisador e sujeito. A neutralidade é um aspecto discutido em metodologias científicas qualitativas, principalmente na etnografia e na pesquisa-ação participativa. Outra desvantagem é a indisponibilidade do informante para contar a sua história do modo que se espera, para ter êxito com esse método, aspecto a ser considerado antes do início da investigação e durante as entrevistas. A relação entre pesquisador e sujeito é critério de inclusão, pois a qualidade depende, em grande parte, da viabilidade da história de vida (FOLLARI, 2014).

Na construção de uma história oral de vida, pode haver, por parte do sujeito, uma tendência a classificar os sucessos e as escolhas, favoráveis ou não, em seu destino. Pode haver, também, a inclinação para se utilizar de explicações coerentes, a fim de incorporar os elementos interpretativos na unidade da história. Diante disso, a prática da triangulação de informação – documentos pessoais ou notas etnográficas que confirmam os fatos – ajuda o sujeito a ter coerência nos relatos, mas não dizima por completo as incoerências (FOLLARI, 2014).

Em uma investigação particular, a história oral de vida de uma pessoa deve ter, além dos relatos pessoais, documentos ou informações adicionais. Os documentos incluem diários pessoais, correspondências, fotografias, filmes ou objetos pessoais de referência (FOLLARI, 2014). As entrevistas devem ter uma duração de, no mínimo, uma hora cada, com a realização de, pelo menos, duas rodadas (CLOSS; ANTONELLO, 2011).

A história oral de vida, muitas vezes, concentra-se em reduzido número de pessoas selecionadas, com extensão que varia desde estudos que envolvem apenas uma história de vida até 800 casos (CLOSS; ANTONELLO, 2011). Para Follari (2014), o importante a ser considerado é que as pessoas selecionadas para participar da entrevista tenham um perfil que caracterize o universo sociocultural do fenômeno estudado.

3.4 Técnica de entrevista

Na pesquisa qualitativa, a entrevista compreende o processo de interlocução, ou seja, o diálogo entre duas ou mais pessoas, para a construção de significados relacionados aos objetivos propostos. Nessa prática, que ocorre mediante a troca de informações, uma dessas pessoas, pelo menos, é denominada entrevistador (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A entrevista representa uma expressão social cujo diálogo, entre entrevistado e entrevistador, destina-se à coleta de material empírico necessário para responder às perguntas cognitivas (CARDANO, 2017). A entrevista é um processo de levantamento de dados utilizado nas diversas disciplinas das ciências sociais e nos meios de comunicação presentes na sociedade em geral. É natural obter informações por meio de perguntas (ROSENTHAL, 2014). A entrevista é descrita por Rosenthal (2014) como um registro investigativo em que o sujeito, no gerenciamento da impressão, pode dissimular e/ou alterar a própria construção das suas experiências de vida. A experiência do pesquisador com entrevistas pode ajudá-lo a adotar mecanismos que tragam resultados satisfatórios para tornar a pesquisa bem-sucedida.

O contato com o campo da pesquisa proporciona ao pesquisador maior conhecimento e orientação sobre o tema e o desenvolvimento da sua pesquisa. Os fatores de ordem epistemológica, ético-política e metodológica justificam a utilização da entrevista qualitativa para compreensão das realidades sociais:

- a) de natureza epistemológica: análise em profundidade para a efetiva compreensão das condutas sociais, sob a perspectiva dos atores, aliada com as atividades cotidianas e a observação participante como meios facilitadores para a interrogação;
- b) da ordem ético-política: é a abertura de possibilidades para reconhecer e compreender os dilemas internos presentes nos atores sociais, com a vantagem de poder evidenciar questões adversas relacionadas a preconceitos, práticas discriminatórias e desigualdades;
- c) argumentação metodológica: enfatiza que a entrevista qualitativa é um importante instrumento de informação, que possibilita esclarecer as realidades sociais, ter acesso às experiências dos atores, tidos como testemunhas-chave para a composição da realidade com liberdade, e ter postura indagativa por parte do pesquisador (POUPART, 2014).

A entrevista é um dos métodos da pesquisa exploratória, e o seu ato de interrogação e nível de profundidade constituem vantagem para a compreensão das relações sociais (POUPART, 2014). O nível de profundidade das informações fornecidas pelo sujeito está

ligado, principalmente, às seguintes circunstâncias: colaboração, grau de confiança, situações e ambientes adequados para a realização da entrevista, acordos prévios entre pesquisador e entrevistado sobre a utilização de recursos tecnológicos, tratamentos cordiais e de respeito e manutenção da confidencialidade dos dados obtidos na entrevista.

As ciências sociais apresentam um leque de tipos de entrevista (GODOI; MATTOS, 2010), as quais são construídas a partir da relação de abertura e direcionamento do pesquisador. Para Cardano (2017), as entrevistas variam conforme a técnica, e podem ter diferentes abordagens, tais como, biográfica, conversacional, em profundidade, qualitativa, narrativa e discursiva. Na pesquisa qualitativa e quantitativa, os tipos de pesquisa mais populares referem-se ao formato estruturado, semiestruturado (MARCONI; LAKATOS, 2008; DUARTE, 2002) e não dirigido (POUPART, 2014). De modo sintético, Cardano (2017) reconhece dois modelos de interlocução, denominados entrevista estruturada e entrevista discursiva, pois as outras opções disponíveis possuem o mesmo sentido.

Nesta tese, que adota a metodologia de pesquisa qualitativa, as técnicas consideradas são: entrevista discursiva (CARDANO, 2017), técnica de entrevista do tipo não estruturada ou não dirigida (DUARTE 2017; POUPART, 2014; ROSENTHAL, 2014) e narrativa (FOLLARI, 2014; BURCK, 2005), por entender que são tipos semelhantes de entrevistas e que podem ser utilizadas em relatos de história oral. O Quadro 6, a seguir exposto, mostra os tipos de entrevista.

Quadro 6 – Modelo dos tipos de entrevista

Pesquisa	Técnica/ autores	Entrevista	Modelo	Abordagem	Respostas
Quantitativa	Estruturada	Fechada	Questionário	Linear	Previstas
Qualitativa	Não estruturada ou não dirigida, discursiva e narrativa	Aberta, não dirigida	Questão central	Em profundidade	Indeterminadas
	Semiestruturada	Semiaberta	Roteiro		

Fonte: Adaptado de Duarte (2017, p. 65).

No formato estruturado, o pesquisador possui, de antemão, um roteiro de perguntas ordenado por tópicos e que não se permite alteração ou acréscimos de perguntas durante a entrevista. A padronização das questões permite obter respostas comparativas diante de

estímulos iguais, pois o que se revoga no formato estruturado são as diferenças entre os indivíduos, e não diferentes perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2008). O questionário da entrevista estruturada é funcional quando se trata da utilização para muitos respondentes e pode ser autoaplicável. Permite realizar análises rápidas e reaplicação, porém sua elaboração exige conhecimento prévio do assunto a ser estudado. Para Duarte (2017) a entrevista estruturada pode ser subsídio para aprofundar resultados obtidos na entrevista semiestruturada e não estruturada.

O formato semiestruturado permite a existência de diálogos entre pesquisador e sujeito. Ao pesquisador cabe a direção dos diálogos concernentes aos objetivos da pesquisa. O viés, nesse tipo de entrevista, relaciona-se a um universo cultural semelhante entre pesquisador e sujeito, situação em que podem aparecer verdades absolutas pela ótica do interlocutor durante a coleta de dados. A decisão do pesquisador em realizar seu trabalho dentro da cultura em que vive deve ser acompanhada de estratégia adequada para lidar com o objeto de pesquisa, a fim de promover o compromisso com o conhecimento científico (DUARTE, 2002). Nesse tipo de entrevista, as perguntas do questionário são baseadas em questionamentos básicos, com apoio teórico, das hipóteses que oferecem oportunidades de novos questionamentos, que surgem à medida das respostas do sujeito. As questões-chaves podem ser adaptadas ou alteradas no decorrer da entrevista e servem como base para analisar e descrever as categorias da pesquisa (DUARTE, 2017).

A entrevista não estruturada ou não dirigida, em que não há sequência determinada de questões ou padronização de respostas, é considerada de caráter exploratório e flexível. Esse tipo de entrevista é estruturado com questões amplas, direcionadas e aprofundadas pelo entrevistador conforme a identificação de aspectos importantes presentes na pesquisa e na questão. Sendo assim, a resposta a uma pergunta pode originar novas questões (DUARTE, 2017), e o entrevistado tem papel mais ativo. De acordo com Rosenthal (2014) na relação social entre entrevistador e entrevistado, os significados dos temas são construídos em conjunto devido à interação estabelecida.

Nesse tipo de entrevista, é importante considerar a realidade do sujeito, o qual possui liberdade de expressão para discorrer sobre assuntos referentes à pesquisa de acordo com a sua categoria e linguagem, diminuindo, assim, os riscos dos discursos pré-estruturados por parte do sujeito (POUPART, 2014). A flexibilidade, ao propiciar liberdade para a fala do sujeito, enriquece a análise e o conteúdo dessa pesquisa e requer do entrevistado bom conhecimento prévio de campo

O grau de liberdade do sujeito permite explorar, em profundidade, suas experiências, em virtude da possível reformulação das questões e dos detalhes envolvidos. Outro aspecto positivo da entrevista não dirigida é a possibilidade de conhecer o contexto de vida do sujeito e a flexibilidade do pesquisador em estabelecer as ligações úteis entre os diversos elementos apresentados. A entrevista de natureza não estruturada remete à realização de abordagem em profundidade, pois o objeto de investigação é constituído de experiências de vida, ideias, atitudes e valores do sujeito (POUPART, 2014).

A opção pelo uso da entrevista não estruturada ou não dirigida possibilita ao pesquisador compreender o tema investigado desde o ponto de vista do entrevistado, como as perspectivas do tema foram desenvolvidas ao longo da sua vida e como permanecem instituídas (ROSENTHAL, 2014).

A entrevista discursiva estrutura-se de forma semelhante à entrevista não estruturada. O entrevistador define o tema da conversa e o momento de fazer as perguntas, que dão impulso ao estudo durante a entrevista com o sujeito, ou seja, o entrevistador ocupa-se da função de dirigir a entrevista com interlocuções breves, ao contrário do entrevistado, cujas falas são longas. Um roteiro previamente elaborado pelo entrevistador é necessário para a manutenção do foco nesse levantamento de informações. Por vezes, as melhores perguntas são as que surgem no ato da entrevista, durante a evolução da conversa, pois o que é relevante é a obtenção de respostas condizentes com os objetivos da pesquisa, em vez do cumprimento de uma lista ou roteiro de questões pré-definido (CARDANO, 2017).

A entrevista discursiva tem início a partir de uma pergunta ampla, por exemplo, “conte-me a história da sua vida começando por onde quiser”. Sob a ótica do entrevistador, o sujeito pode rememorar a própria vida e a rotina diária com perspicácia, identificando conexões e elaborando modos diferentes de se perceber, em decorrência das suas experiências (CARDANO, 2017, p. 179). A escuta é uma ferramenta que favorece a profundidade dessa entrevista quando o pesquisador, a título de esclarecimento, solicita exemplos das situações ou reconstrução do contexto em que se inserem os eventos narrados (POUPART, 2014; CARDANO, 2017).

Esse tipo de entrevista fornece ao pesquisador discursos do sujeito compostos por narrações e argumentações interligadas na fala, de sequência temporal, com exposição das razões que validam e explicitam o assunto descrito. A elaboração do discurso possibilita ao sujeito escolher as palavras, o idioma, a linguagem, o tom de voz, a postura, demonstrar sentimentos e expor conflitos ao discorrer sua narrativa – oportunidade limitada a quem responde às perguntas de um roteiro com questões preestabelecidas. A entrevista discursiva

possibilita compreender o ponto de vista do sujeito e, assim, explicar seus comportamentos e atitudes devido à capacidade de dar voz ao sujeito sobre o fenômeno pesquisado (CARDANO, 2017).

Inicialmente, para realizar uma entrevista discursiva, faz-se necessário obter o consentimento do sujeito, o qual irá dispor de uma parte do seu tempo para as finalidades da pesquisa. Os sujeitos envolvidos devem ter informações adequadas sobre o estudo, como foram selecionados, se for o caso, e um conjunto de garantias sobre o que se propõe na entrevista. Antes de se iniciar uma entrevista discursiva, outras questões importantes devem ser esclarecidas: não há respostas erradas ou certas para as perguntas elaboradas pelo pesquisador, qual o tempo de duração estimado da entrevista, necessidade de solicitar permissão para o uso de recurso de gravação, se for o caso. O ambiente e a acomodação, se apropriados, facilitam o cumprimento do tempo para a realização da entrevista (CARDANO, 2017). Os procedimentos de miniaturização das informações do *corpus* textual, ou seja, a seleção das respostas relevantes e esclarecedoras que contribuem para o avanço do estudo e para a construção de uma ficha técnica sobre o perfil de cada sujeito participante da entrevista, facilitam a elaboração dos resultados obtidos.

Outra técnica utilizada para produzir a história oral de vida é a entrevista narrativa, que deve ser consistente com as bases epistemológicas e teóricas do método (FOLLARI, 2014). O uso de entrevistas nesse método requer a sua aplicação em vários momentos e de modo repetitivo, além de ser necessário analisar documentos pessoais sobre a vida do sujeito. O indivíduo constrói sua narrativa, e o pesquisador pode recontar essa narrativa como se ele fizesse parte da história. É importante conter nas entrevistas a palavra “conte-me”, como uma primeira pergunta, e reperguntas como estratégia básica de pesquisa. A narrativa propicia sentido à experiência de vida do entrevistado. As formas e os gêneros presentes na narrativa servem para reunir os fatos presentes na história oral de vida (FOLLARI, 2014; BURCK, 2005).

O trabalho de investigação qualitativa e a entrevista possibilitam a definição, por parte do pesquisador, de quantos, quem e quantas vezes realizar as entrevistas. A pesquisa qualitativa não contempla fórmulas, cálculos amostrais, níveis de confiança; esses indicadores fazem parte da pesquisa quantitativa. No estudo qualitativo, a preocupação do pesquisador deve centrar-se em como ter acesso ao sujeito. No trabalho qualitativo, as amostras, geralmente, não estão pré-estabelecidas e podem evoluir conforme o trabalho de campo, o que propicia ao pesquisador flexibilidade no desenvolvimento teórico e repetido acesso ao campo de pesquisa (GODOI; MATTOS, 2010).

É importante que, em uma pesquisa que contempla a entrevista discursiva e narrativa, exista uma amostragem de participantes que possuam um perfil que contribua com o objetivo do estudo. E é particularmente importante examinar como os indivíduos descrevem suas experiências e como administram suas opiniões. A entrevista discursiva oferece ao pesquisador não só um conjunto de informações para se trabalhar na análise dos dados, como também discursos narrativos entrelaçados às argumentações, na sequência temporal dos fatos, ao responder às questões solicitadas pelo entrevistador, pois assim as razões são expostas com maior efetividade. (CARDANO, 2017; BURCK, 2005).

No momento da entrevista, quer seja discursiva e/ou narrativa, é importante reforçar as informações sobre a permissão e sobre a necessidade da gravação, ressaltar a liberdade do sujeito falar somente sobre assuntos que se sinta confortável, de solicitar o desligamento do gravador ou de suprimir trechos da entrevista. As entrevistas devem conter gravação dos dados referentes ao nome do projeto, data, horário, localização e nome do sujeito. Ao final da entrevista, deve-se solicitar ao sujeito permissão, por escrito, para utilizar suas falas e para analisar o conteúdo produzido. O tempo de realização da entrevista de história oral de vida pode ser fracionado em sessões para melhor acuracidade dos dados, porém, depende do sujeito elaborar versões programadas, ocasionando a perda natural ou espontânea da situação, ou se prontificar a alterar os relatos do encontro anterior (ICHIKAWA; SANTOS, 2010).

A transcrição das entrevistas deve ser, no primeiro momento, integral, para depois proceder com “a textualização e a transcrição” (ICHIKAWA; SANTOS, 2010, p. 199). A textualização envolve a tarefa de reorganizar o discurso, anulando a voz do entrevistador, suas intervenções e perguntas. O texto passa a ser em primeira pessoa e de domínio do sujeito, que se coloca como personagem central e exclusivo. Recomenda-se grifar palavras-chave e, conforme a ordem cronológica da entrevista, estabelecer uma lógica ao texto. Na transcrição, o texto sofre efetiva interferência do pesquisador devido a sua recriação, transformando a entrevista em processo de ficção. Esse trabalho deve ser protagonizado de acordo com as necessidades que envolvem, por exemplo, complementação de palavras ou frases.

Para esta tese, as técnicas do método de entrevista utilizadas são as do tipo: não estruturada ou não dirigida, discursiva e narrativa, pois são aplicações que se complementam ao uso da história oral de vida. Especificamente, as entrevistas discursivas e narrativas têm início a partir de uma pergunta ampla: “conte-me a história da sua vida. A técnica discursiva permite a utilização de um roteiro amplo de questões, e a técnica narrativa possibilita ao pesquisador recontar a narrativa do entrevistado.

3.5 Análise textual discursiva

No mundo moderno, os objetos e os fenômenos sociais são como impulsos estruturais que nos ajudam a trilhar os caminhos da vida. A organização, a economia, o mercado de trabalho e as pessoas representam os fenômenos sociais. A construção e a sustentação desses fenômenos devem ser bem compreendidas, visto que protagonizam, de alguma maneira, a realidade individual. A ideia de que a realidade é socialmente construída tornou-se uma verdade aceita, porém, o que ainda não é comum é o entendimento de como ela é construída e o que a sustenta (CHIA, 2000). A realidade é uma qualidade que pertence aos fenômenos que identificamos, independente das nossas vontades e preferências, e, dessa forma, não se pode desejar que ela não exista. A realidade é interpretativa, ampara-se no conhecimento que valida a existência dos fenômenos e suas características específicas, considerando os contextos sociais. O conhecimento humano é disponibilizado na sociedade como um pressuposto para a experiência individual, contém significados que só cabe ao indivíduo conceber no mundo (BERGER; LUKMANN, 1985).

O entendimento da realidade humana tem aspectos subjetivos relacionados às características pessoais de cada um, aos aspectos culturais, às aspirações e às necessidades que individualizam as ações do indivíduo. Sabe-se que ele passa por mecanismos de adaptação em prol de sua socialização, principalmente no mundo do trabalho, que é a sua esfera produtiva. De acordo com Berger e Lukmann (1985), a subjetividade humana vai além dos fatores que envolvem o cotidiano do indivíduo, pois está associada a um mundo que se origina no pensamento e nas ações de cada um. A subjetividade pode ser entendida como uma realidade promulgada ou que faz sentido à medida da sua coerência. O homem é o balizador de seus movimentos – aprendizados, amadurecimento – e, de modo consciente ou inconsciente, define e delimita seus próprios limites.

Nesta tese, buscou-se utilizar da análise textual discursiva (ATD), pois é uma metodologia que analisa e descreve os fenômenos sociais, de natureza qualitativa, sendo sua essência hermenêutica – interpretar os sentidos suscitados a partir da leitura de textos. Pesquisas qualitativas operam com informações que são retratadas em forma de texto, originando, a partir de então, a expressão análise textual. Na ATD, as leituras são constituídas das interpretações que o pesquisador realiza a partir de seus conhecimentos empíricos e teóricos, cujo sentido do texto se aproxima do discurso. A ATD inclina-se a ter como discurso seu objeto de pesquisa, focalizando no discurso construído e reconstruído coletivamente. Essa metodologia atua no processo de identificar e isolar materiais linguísticos e discursivos,

categorizando-os e produzindo novos textos. Para isso, realiza-se a desconstrução e a reconstrução desses materiais, originando, a partir de então, novas compreensões sobre os fenômenos e os discursos analisados (MORAES; GALIAZZI, 2016).

A ATD trabalha com textos discursivos já existentes ou produzidos para a pesquisa, que podem ser entrevistas, transcrição de observações, depoimentos de sujeitos, gravações de aulas, discussões de grupos, que serão interpretados. A construção das ideias do pesquisador é feita a partir da escuta de outras pessoas, dos diferentes pontos de vista, confrontando as ideias do pesquisador com as das outras pessoas. A partir daí, de modo subjetivo, novos textos são formulados com rigor e aprofundamento nas leituras, conduzindo o pesquisador na comunicação de suas descobertas. Dessa forma, ele se apropria do texto como sujeito histórico, que participa na construção e na interpretação do fenômeno analisado. Essa metodologia tem sido utilizada nas pesquisas das áreas da comunicação, psicologia, educação, serviço social e educação ambiental (MORAES; GALIAZZI, 2016), podendo-se deduzir aspecto inovativo nos estudos da gestão de pessoas.

3.5.1 Encontro dos métodos analíticos

Com vistas ao entendimento de que a ATD ocupa espaço intermediário entre a análise de discurso (AD) e a análise de conteúdo (AC), pois concilia aspectos hermenêuticos e dialéticos (MORAES; GALIAZZI, 2016), é importante compreender, de modo geral, a AD e a AC e os eixos comuns entre esses dois métodos com a ATD. De acordo com Godoi (2005), a AD possui correlação com a AC, pois é a partir dessa dimensão que se desenvolvem os métodos de análise do conteúdo. Já para Moraes e Galiazzi (2016), AC, AD e ATD são metodologias dotadas de análise textual com característica descritiva e interpretativa.

A AC possui uma essência informacional-quantitativa, e o foco da AD está relacionado à pesquisa qualitativa. A AC tem se utilizado de técnica hermenêutica para alcançar o aperfeiçoamento no discurso. As técnicas adotadas para o alcance da veracidade e da confiabilidade na produção de resultados se direcionam aos cálculos de frequência para o fornecimento de dados concretos e ao uso de ferramentas adaptáveis diante de objetivos com abordagem qualitativa.

Entre 1940 e 1950, diante de um cenário em que estudiosos se interessaram pelos símbolos políticos, surgiu a AC. A partir de então, o campo de aplicação expandiu para as ciências sociais, da saúde, da linguística, com uso de processos técnicos de avaliação, medição e métodos estatísticos. A AC é uma técnica de pesquisa que visa descrever, de modo

objetivo e sistemático, e analisar, quantitativamente, o conteúdo expresso por meio da comunicação, com atratividade pelo conteúdo latente – não aparente na pesquisa (RICHARDSON, 2017; BARDIN, 2016).

Em seu processo de desenvolvimento, a AC já não é considerada estritamente descritiva, e os pesquisadores têm consciência de que se trata de um estudo cujo objetivo é a inferência de conhecimentos obtidos nas variáveis das condições de produção do estudo, no que diz respeito aos aspectos sociais, psicológicos, culturais e do contexto.

Já a AD é metodologia de pesquisa desenvolvida pelo lexicólogo Jean Dubois e pelo filósofo Michel Pêcheux (MELO, 2009). Ela foi reconhecida a partir dos anos 1970, na França, durante a investigação da interação dos indivíduos pelo uso da linguagem e com as formas discursivas utilizadas nos assuntos que envolviam o poder político das instituições francesas. A prática interpretativa foi protagonista, em épocas anteriores, nos textos religiosos, em trabalhos de valor cultural, tais como os jurídicos e literários, concebendo a identidade hermenêutica na interpretação de textos (PINTO, 1999).

A correlação entre a linguística, a psicanálise e o marxismo histórico ocasionou uma liberdade estreita e medidas sistemáticas ou estruturadas nos processos de análise discursiva. Toda leitura necessitava, então, de aportes teóricos que envolvessem, por exemplo, Saussure, Pêcheux, Marx, Lacan, Foucault (ORLANDI, 2012; BARROS, 2015). A partir dos anos de 1960, tais aprofundamentos teóricos alavancaram a AD nos estudos referentes à interpretação diferente da hermenêutica. A AD interessa-se pela predominância dos aspectos interpretativos da fala de uma sociedade, e a retórica não deixa de ser uma reflexão como prática social na contemporaneidade (PINTO, 1999).

Entre o final de 1970 e o início de 1980, a AD foi disciplina inaugurada no Brasil, na Universidade de Campinas – Unicamp (BARROS, 2015), com influência de Michel Pêcheux na análise de textos escritos e orais em relação à linguística e à ideologia. Outra abordagem que vem ganhando espaço no Brasil é a evolução da AD voltada à investigação social, desvinculada do estruturalismo e da análise sociolinguística de Michel Pêcheux. Esse tipo de análise é mais dirigido ao campo organizacional e visa melhor entendimento dos fenômenos sociais e cognitivos, bem como maior aproximação com eles. Dessa forma, a análise é centrada no corpo do texto como um todo, não segmentado, e tem vínculo com o contexto do discurso sobre o texto (GODOI; COELHO, 2011). A AD atua nos campos interdisciplinares das ciências sociais, da semiótica, da teoria da comunicação, da inteligência artificial, dentre outros (GODOI, 2005), mostrando que se trata de método que se interessa pelo estudo da prática da linguagem.

No que se refere à análise e à interpretação de textos, aspectos presentes na ATD, a AC preocupa-se, analiticamente, em estabelecer, de forma pragmática, conexões entre o nível sintático e o semântico, realizando a interpretação apartada da descrição no *corpus* textual. Ao passo que a AD, de forma geral, não prioriza a análise e atua na superfície textual, de modo interpretativo, a partir da utilização *a priori* de teorias. No trabalho de análise textual, a AC busca descobrir o seu significado, enquanto que a AD tende a demonstrar as condições de produção do discurso em um texto. Nessa perspectiva, a ATD se aproxima mais da AC, considerando tanto a descrição quanto a interpretação. A ATD é uma metodologia que se distancia da AC tradicional e se aproxima de algumas categorias da AD. Faz isso ao conceber a auto-organização da produção de novos entendimentos dos fenômenos que analisa (MORAES; GALIAZZI, 2016; MORAES, 2003).

Na análise qualitativa, o esforço do pesquisador está voltado para a descrição e interpretação do que compreendeu diante do fenômeno estudado, conforme já explicitado. Quando se trata do posicionamento dialético e hermenêutico, a AC – cujas características denotam compreensão, crítica e transformação – aproxima-se da dialética, enquanto que a AD – ao priorizar a crítica, a compreensão e a interpretação – aproxima-se da hermenêutica. O posicionamento da ATD, com relação à ciência, aproxima-se mais da hermenêutica devido a sua característica essencial de construir e reelaborar os fenômenos sociais e culturais que investiga, porém ela não abdica da dialética. Ressalta-se que tanto a AC como a AD adotam teorias escolhidas *a priori*, servem-se da compreensão e da crítica nos trabalhos de pesquisa, com níveis diferentes de relevância, e se integram para entender o fenômeno e modificar a realidade (MORAES; GALIAZZI, 2016).

A AC originária de leituras objetivas (ORLANDI, 1999) gradativamente amplia sua concepção de caráter implícito, ou não dito ou subentendido, características essas que são de domínio da AD na tarefa de analisar leituras de textos ou discursos latentes ou implícitos. A flexibilidade contida na AC institui ao pesquisador papéis variados, tais como, juiz, leitor, analista e crítico; especificamente, o papel de pesquisador na análise da AD é o de intérprete e explorador. A evolução da AC, quando se trata de caráter objetivo e positivista para o implícito, remonta a uma metodologia de concepção dialética.

Transportando essa análise comparativa entre AC e AD para o processo de categorização, que é um dos passos realizados após a unitarização na ATD, percebe-se que ambas as metodologias a utilizam, mas é mais típica ou usual na AC. A AD utiliza-se da categorização quando propõe examinar discursos a partir da seleção das teorias a serem utilizadas na análise da pesquisa, superando as limitações da fragmentação e do reducionismo.

A AC apresenta também uma evolução nesse quesito. A sua raiz positivista tinha como regra a categorização cuja mesma unidade de análise só poderia pertencer a uma determinada categoria. Entretanto, atualmente mostra-se flexível e reconhece que as categorias se interligam, podendo uma mesma unidade de significado ser utilizada em diferentes categorias – prerrogativa contemplada na ATD no processo de categorização (MORAES; GALIAZZI, 2016).

No processo de desenvolvimento da pesquisa, as teorias estão presentes, implícita ou explicitamente, na formulação de problemas, na construção, na análise e na interpretação dos dados. Esse cenário protagoniza o avanço no campo teórico, que demonstra que tanto a AC como a AD estão respaldadas para formular a compreensão na investigação da pesquisa. A primeira perspectiva, isto é, *a priori*, pode se referir aos estudos qualitativos ou quantitativos, e as teorias emergentes, aos estudos qualitativos. A ATD possui proximidade com a construção de teorias e é flexível para trabalhar, na categoria *a priori*, na construção de novas compreensões (MORAES; GALIAZZI, 2016; MORAES, 2003). A opção por trabalhar com uma ou outra forma teórica no estudo depende exclusivamente das decisões paradigmáticas e metodológicas do pesquisador.

A ATD, ao aglutinar na sua metodologia a AC e a AD, conjumina flexibilidade e interdisciplinaridade nos métodos de pesquisa, carregando, nessa junção, clareza e rigor no desenvolvimento da análise dos dados, o que pode contribuir para o efetivo funcionamento e reconhecimento da ATD como metodologia de pesquisa nos estudos sobre gestão de pessoas, já que a ATD ainda é pouco utilizada nesta área. As diversidades metodológicas possuem suas finalidades dentro da pesquisa qualitativa e quantitativa, cada qual com suas premissas, o que permite ao pesquisador fazer escolhas de acordo com seus estudos. O surgimento de novas possibilidades contribui para ampliar a produção de conhecimento científico, principalmente, as pesquisas de campo que envolvem estudos sobre a realidade cotidiana de sujeitos.

3.5.2 Etapas da análise textual discursiva - ATD

O rigor da pesquisa, quando se trata da veracidade e da consistência dos dados, colabora para o alcance de resultados. Na ATD, os textos produzidos devem atender aos resultados das análises, com defesa de argumentos de forma clara e consistente. O pressuposto na ATD é que não existe uma única leitura e nem textos objetivos, pois os textos, assumidos como significantes – significado e sentido – inerentemente possibilitam construir variadas interpretações ou exprimir sentidos de modo simbólico. Como premissa, a ATD se baseia no

aprofundamento dos processos discursivos, o que permite ao pesquisador tornar-se capaz de reconstruir, interpretar e organizar novos discursos (MORAES; GALIAZZI, 2016).

Os textos são considerados produções linguísticas, incluindo imagens de determinados fatos suscitados em um determinado contexto e tempo. Dessa maneira, os textos são concebidos como discursos produzidos de acordo com os acontecimentos; eles “podem ser lidos, descritos e interpretados, correspondendo a uma multiplicidade de sentidos possíveis” (MORAES; GALIAZZI, 2016, p. 38). No exercício hermenêutico de interpretação, deve-se considerar efetivamente o autor do texto original. Para Greckhamer e Cilesiz (2014), o texto é um repertório de práticas e resultados socioculturais.

A produção textual com qualidade científica é um processo de aprofundamento gradativo, e a crítica se faz sempre presente nesse processo de construção. Bons textos são produzidos a partir de construções e reconstruções linguísticas, com ordenação de ideias, de modo a facilitar a leitura e a compreensão do leitor. É importante que o pesquisador tenha clareza de que os resultados produzidos na análise da pesquisa nem sempre contemplam a visão completa do fenômeno investigado, já que se trata de fenômeno interpretativo.

A primeira teoria da produção de textos teve origem na retórica, em 485 a.C., na Grécia (PINTO, 1999). Nesse cenário, a polissemia, aspecto intrínseco de qualquer tipo de texto, pode dar origem a interpretações de conotação explícita – ou clara e implícita – e subliminar. Porém, tanto o caráter explícito como o implícito geram interpretações, que as pessoas fazem conforme seus conhecimentos e pressupostos teóricos adotados durante as leituras. Se o texto possui entendimento direcionado ao aspecto subliminar, o papel é o de intérprete ou explorador, e se o conteúdo demonstra análise explícita, esse papel pode ser revestido de analista ou de juiz (MORAES; GALIAZZI, 2016).

Na ATD, o texto parte da descrição e narração para a interpretação e argumentação. Para se alcançar em profundidade os textos, faz-se necessário argumentar, processo esse que vai além das descrições. Os argumentos devem ter fundamentação teórica e empírica, e precisam ser considerados válidos pelas pessoas a quem se referem ou que tomam conhecimento do texto interpretado. O avanço da descrição para a interpretação requer do pesquisador investimento de tempo para buscar teorias já existentes, e facilita ter certo domínio teórico sobre o fenômeno a ser estudado (MORAES; GALIAZZI, 2016).

Na pesquisa, os fenômenos podem ser analisados de forma descritiva, com foco na extensão dos dados quantitativos – frequências, percentuais ou medidas estatísticas –, pois os números complementam descrições qualitativas dos fenômenos e podem ser importantes para a validade dos textos produzidos, e vice-versa. Na ATD, uma metodologia qualitativa, o

conjunto de textos, denominado de *corpus*, representa as informações analisadas na pesquisa. Para alcançar resultados válidos e confiáveis, é realizada uma seleção e uma delimitação rigorosa, de modo a produzir resultados expressivos em relação aos fenômenos pesquisados, ou seja, não se trabalha com todo o *corpus*. Nesse recorte, o pesquisador precisa estar ciente da influência do conjunto de vozes durante sua leitura, mesmo a partir de seus referenciais. Dessa maneira, é importante não perder de vista os significados dos discursos a que pertencem os recortes.

O discurso, aspecto considerado na ATD, possui uma gama de significados por autores. Pêcheux (2012) considera o discurso como uma sequência linguística superior a uma frase, de dimensão variável, produzida sequencialmente por aquele que fala, formal ou informalmente. De acordo com Orlandi (2012), o discurso representa, além da transmissão de informação, a construção do sentido da realidade das pessoas. E, para Kärreman (2014), essa realidade é coberta por camadas de significados, que se revelam de forma figurativa na verbalização e nos comportamentos.

O discurso, necessariamente, não precisa sinalizar interesse específico de linguagem, mas pode apresentar linha de raciocínio, determinada posição teórica e conduzir à subjetividade de sentimento, de pensamento e de orientações. Pode, inclusive, conduzir a uma relação agnóstica quando se trata de emoções, convicções e crenças (ALVESSON; KÄRREMAN, 2000). Os discursos que tratam de experiência individual, do cotidiano, em forma de história oral, possuem alto grau de credibilidade e fornecem possibilidades para investigação e reconstrução do fenômeno. Os significados de determinado tema podem estar implícitos na construção de outro conteúdo, cabendo ao pesquisador distinguir os significados nos diferentes enunciados (POHN-LAUGGAS, 2017).

De modo geral, o discurso é uma forma de expressão do pensamento e da realidade da pessoa; utiliza-se dos sentidos implícitos e explícitos para elaborar e contextualizar explicações a esses sentidos, e esse esforço em captar as mensagens requer leituras aprofundadas. A clareza discursiva está atrelada ao desempenho do pesquisador, que precisa dar valor à proximidade e, ao mesmo tempo, ser imparcial e estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado.

Nos processos de comunicação, estão presentes as teorias e a visão de mundo do indivíduo, que, expressa de alguma maneira, ou na forma de discurso, amplia as percepções acerca de um fenômeno. Os fenômenos existentes na pesquisa precisam ser descritos e ter seus significantes expostos. A ATD pode ser compreendida como processo de fragmentação e, posteriormente, de reconstrução dos materiais linguísticos e discursivos, produzindo-se, a

partir de então, novas compreensões sobre os fenômenos e discursos pesquisados. Na ATD identificam-se e isolam-se os enunciados dos materiais a serem analisados, categorizam-se esses enunciados e se descrevem e interpretam os textos, tendo como base as categorias construídas (MORAES, 2003).

A metodologia para análise dos dados que abarca a ATD constitui-se de três elementos principais: desmontagem dos textos, ou unitarização, estabelecimento de relações, ou a chamada categorização, e captação do novo emergente na elaboração de metatextos. As teorias e as visões de mundo estão presentes nas diferentes etapas da análise (MORAES, 2003).

De posse dos textos a serem analisados, ocorre o processo de desmontagem, ou unitarização, que consiste em examinar os materiais detalhadamente, desintegrando e isolando os textos discursivos, ou *corpus*, de modo a produzir unidades de análise de significado e sentido relacionadas aos objetivos da pesquisa. Cabe ao pesquisador saber o limite dessa fragmentação, que deve ser realizada a partir de leituras e releituras, em virtude dos sentidos e da interpretação que emergem na identificação e na codificação de cada fragmento. Esse processo resultará nas unidades de análises. A unitarização deve ser a visão do fenômeno em sua totalidade, pois, na fase de categorização, as unidades estarão isoladas e, portanto, devem ter sentido claro e, se necessário, um título para cada unidade produzida (MORAES; GALIAZZI, 2016).

A unitarização requer um esforço de leitura que vai além da superficial comum, entendendo que novos sentidos surgem a partir de novas compreensões. A desconstrução necessária para uma reconstrução posterior não pode ser realizada em excesso, pois a visão do fenômeno em sua totalidade precisa ser mantida. O limite das fragmentações coincide com o limite de sentidos que podem ser construídos a partir do *corpus*.

Dessa forma, unitarizar é demarcar e destacar unidades básicas de análise a partir do *corpus*, ação apoiada em interpretações do pesquisador. É um processo criativo que surge devido ao esforço empregado na atividade de interpretação e construção de unidades a partir do *corpus*. Esse ato é subjetivo e, ao final do processo, resulta em uma marca, que é de autoria do pesquisador, constituída por meio da análise e da elaboração de novos entendimentos (MORAES; GALIAZZI, 2016).

A unitarização caracteriza-se pelo momento em que se desconstrói e se reconstrói os materiais do *corpus*, exigindo leituras, codificação dos dados agregando-os em unidades, delimitação e classificação que podem levar às inferências e à compreensão do sentido. A inferência possui o sentido de ir além do dito e do percebido, pois as informações não falam

por si mesmas. Na ATD o pesquisador tem o papel de interpretar, compreender e explicar os sentidos e os significados de um conjunto de textos.

A unitarização é um trabalho de reconstruir os significados que os autores dos textos expressaram. Na reconstrução, os sentidos devem se manter nos textos, e as concepções teóricas e a visão de mundo do pesquisador são afetadas nessas reconstruções. Manter-se estagnado nas teorias não tem sentido na pesquisa científica, pois são os autores dos textos analisados que desafiam o pesquisador, contribuem para a compreensão do fenômeno analisado e conseqüente progresso da pesquisa (MORAES; GALIAZZI, 2016).

O processo de unitarização destaca elementos importantes do texto e pode ser vinculado à linguística, no aspecto léxico, sintático ou semântico. O domínio léxico trabalha com palavras. No recorte do *corpus*, o domínio sintático define as unidades com base na organização e na estruturação gramatical das palavras nas frases ou das frases nos discursos. Já o domínio semântico fundamenta a unitarização no estudo da significação das palavras e das frases e analisa os temas e as interpretações que os textos permitem construir. Na ATD, o enfoque é semântico, e os temas funcionam como unidades de comunicação, a partir da percepção dos significantes do texto, ampliando a compreensão dos fenômenos que não seriam possíveis de serem analisados somente com a utilização de palavras isoladas.

O processo de unitarização não necessita corresponder ao que está declarado nos textos explicitamente. Ele pode representar as interpretações feitas pelo pesquisador cujo sentido está implícito. O importante é reescrever as unidades de maneira que apresentem com clareza os sentidos elaborados a partir do contexto. Isso é essencial para que no processo de categorização, quando as unidades estarão isoladas, elas protagonizem o sentido fiel dos textos dos sujeitos da pesquisa. Ao efetuar esse processo de divisão, é importante ter clareza que as unidades resultantes são parte integrante dos discursos correspondentes que se inter-relacionam (MORAES; GALIAZZI, 2016).

Unitarizar um texto consiste em desmembrá-lo e transformá-lo em unidades elementares de sentido e significado importantes para o propósito da pesquisa. Essas unidades elementares denominam-se de unidades de significado ou de sentido. A construção das unidades de análise deve ocorrer de forma gradual e reiterada, para que esse processo, que é de fragmentação, corresponda aos significados do tema e aos objetivos da pesquisa. O processo de unitarização deve estar associado aos pressupostos teóricos que orientam o processo de análise. Dessa forma, o pesquisador pode ter clareza sobre quais perspectivas realiza suas leituras e interpretações.

As unidades de análise podem ser compostas por frases, parágrafos ou partes de um texto. Moraes e Galiazzi (2016) sugerem, além das unidades de significado, contemplar a unidade de contexto, que são fragmentos amplos de texto e constituem os limites interpretativos para as unidades de análise. Em um discurso, uma unidade de contexto pode conter várias unidades de significado, portanto, deve haver estreita ligação, integração e sentido pleno entre essas unidades, pois contribuirão para a elaboração dos metatextos.

As unidades de análise são definidas a partir dos propósitos da pesquisa. Elas podem ser definidas com base nos critérios pragmáticos ou semânticos, ou seja, sua definição pode ser constituída de categorias definidas *a priori*, como categorias emergentes. Quando o pesquisador conhece previamente os temas da análise, as categorias *a priori*, a separação das unidades ocorre de acordo com os temas ou categorias. Uma pesquisa pode também se propor a construir as categorias a partir da análise, assim, essas unidades são elaboradas com base nos conhecimentos tácitos do pesquisador e são convergentes aos objetivos da pesquisa (MORAES, 2003).

De acordo com a escolha do pesquisador, o processo de unitarização pode ser descrito de forma qualitativa ou quantitativa, e, como toda pesquisa, envolve aspectos subjetivos ou objetivos, análise de números ou profundidade na análise de significados. Essa descrição deve ser conjugada de forma a atender aos pressupostos da pesquisa. Além dessa descrição, o processo de fragmentar o texto ocorre de maneira dedutiva e indutiva. No aspecto dedutivo, as unidades recortadas são deduzidas das teorias do *corpus*, e são elas que auxiliam na delimitação dos significados e na construção das unidades. O processo indutivo constrói as teorias a partir dos exemplos e das regras, ou seja, parte dos significados para chegar às teorias, exige do pesquisador conhecimento tácito do assunto e intuição para a elaboração dos significados (MORAES; GALIAZZI, 2016).

A ATD é constituída de um processo de constante aprimoramento, principalmente nas etapas iniciais da análise. Nisso está inserida a unitarização, também um processo cíclico no qual se pode retomar, sempre que necessário, os mesmos elementos, como um processo de refinamento, que se dá a partir de novas reflexões, que geram aperfeiçoamentos, esclarecimentos e validação do processo de produção. Sendo o processo de fragmentação o movimento inicial na análise textual, o movimento seguinte denomina-se categorização, que significa estabelecer relações entre as unidades de base, compatibilizando, classificando e reunindo, em conjunto, elementos unitários próximos que expressam novas compreensões dos fenômenos investigados. Dessa forma, categorizar representa simplificar, reduzir e sintetizar

as informações da pesquisa, e é realizada por comparação e diferenciação de elementos unitários (MORAES; GALIAZZI, 2016).

Um movimento que pode ser feito paralelamente à unitarização é a elaboração de uma estrutura de códigos capaz de identificar os textos utilizados, as unidades de significado e outros possíveis elementos que integram a análise. Esse sistema pode ser numérico, alfabético ou mesmo a combinação deles (MORAES, 2003), relacionando as unidades e as categorias construídas a partir dos textos originários. O pesquisador pode criar outros indicadores, por exemplo, para identificar as unidades de significados de leituras que não são encontradas diretamente no texto e que foram consideradas nas leituras aprofundadas de sentido implícito. A construção de códigos pode ocorrer tanto a partir de categorias definidas *a priori* como de categorias emergentes.

Na categorização, as unidades de análise referem-se às teorias envolvidas no estudo do fenômeno. *A priori*, a categorização é tida como balizador na delimitação das unidades. Por outro lado, quando a proposta é a construção de teorias, exige-se do pesquisador uma orientação intuitiva para o fenômeno investigado, assegurando os objetivos que se pretende alcançar na pesquisa.

A categorização, passo subsequente à unitarização, instiga a utilização de método dedutivo, indutivo e intuitivo. O dedutivo envolve a construção das categorias constituídas *a priori*, que são deduzidas das teorias explícitas que fundamentam a pesquisa. Na categorização, são depositadas as correspondentes unidades de análise. O método indutivo constrói as categorias a partir das informações contidas no *corpus*, processo em que o pesquisador organiza um conjunto com elementos análogos, resultando na categorização emergente. Os métodos dedutivo e indutivo podem ser combinados, e essa análise mista inicia-se com a categorização *a priori*, feita pelo o pesquisador, que gradativamente aperfeiçoa o conjunto inicial de categorias ao revisitar e refletir sobre as informações do *corpus* de análise (MORAES, 2003). A categorização no modelo intuitivo origina-se na inspiração ou nos *insights* do pesquisador, que acontece pela aderência dos dados, a partir de um conjunto de categorias *a priori*, que são complementadas ou reorganizadas para a análise. A intuição pode estar presente tanto no método dedutivo como no indutivo.

A escolha dos métodos para a categorização implica na combinação de pressupostos e paradigmas da pesquisa. A dedução concebe pressuposto positivista e implica na objetividade e quantificação dos dados. A escolha indutiva está relacionada ao ato de trabalhar com a intuição e a subjetividade. Na ATD, é possível utilizar-se dos métodos dedutivo, indutivo e intuitivo e das categorias *a priori*, além das emergentes, como parte da análise dos dados.

Quando se trata da unitarização e da categorização, cabe ao pesquisador, consonante a sua pesquisa, ordenar essa elaboração. As categorias são constituídas a partir das unidades de significado, podendo formar diferentes tipos de acordo com as características das unidades de significado. A ordem do processo da unitarização para a categorização, ou o sentido contrário, depende do pesquisador, de sua decisão metodológica e analítica. A categorização, sendo feita inicialmente, prescreve a presença de teorias *a priori*; e, em contrapartida, a unitarização, como passo inicial, envolve o modo emergente na análise (MORAES; GALIAZZI, 2016).

As categorias devem estar relacionadas aos objetivos da pesquisa, e sua validade se efetiva quando se amplia a compreensão dos fenômenos investigados, quando os sujeitos da pesquisa se sentem representados nas interpretações feitas e quando as categorias são construídas a partir de um mesmo princípio ou conceito, gerando homogeneidade no processo. A homogeneidade, seja diante do conjunto de categorias gerais ou amplas, pode ter propriedade de exclusão mútua. Essa flexibilidade apresenta-se em virtude dos múltiplos sentidos que suscitam na leitura de um texto, em que uma mesma unidade pode conter diferentes perspectivas (MORAES, 2003).

O processo de categorização permite a construção de diferentes amplitudes e níveis de precisão. Podem-se encontrar categorias mais amplas ou mais simples (MORAES; GALIAZZI, 2016). A categorização equivale a um processo de classificar as unidades de análise, estas, são oriundas do *corpus*, no qual cada categoria destaca um aspecto específico do fenômeno estudado; como se tratam de construtos linguísticos, não há limites para o seu desenvolvimento. As categorias pertencem ao subconjunto maior, e cada uma delas possui características específicas que se integram ao todo na pesquisa. O exercício de categorizar não é inteiramente objetivo, podendo incitar margens de dúvidas ou incertezas.

Categorização significa aglutinar e sintetizar informações da pesquisa feitas a partir da comparação e da diferenciação dos elementos unitários, gerando conjuntos de elementos correspondentes. Ou seja, as categorias são geradas a partir da organização e da classificação das unidades de análise, e são concebidas como dimensões importantes para o estudo do fenômeno que o pesquisador determina destacar em seu trabalho. A categorização é uma etapa importante para a ATD.

O pesquisador produz argumentos parciais, em cada categoria analisada, a partir de suas compreensões iniciais, ao mesmo tempo, elabora um argumento central para a sua análise como um todo. Os argumentos parciais aglutinados, defendidos por Moraes e Galiazzi (2016), devem prover robustez de informações procedentes e, portanto, válidas à tese principal, protagonizando, então, o pesquisador como autor de seu texto. A construção de

argumentos parciais ou mesmo geral pode incitar retomadas periódicas nas produções, bem como submissão às análises críticas e reformulações. Isso acontece porque o processo produtivo, cujas informações são representadas por teorias e interlocução empírica, é um processo vivo, dinâmico e de aprendizagem contínua, que interpreta os fenômenos pesquisados.

O resultado final de uma ATD é o metatexto, que expressa as ideias essenciais nas análises e argumentações elaboradas pelo pesquisador durante seus estudos. Os metatextos são construídos a partir da unitarização e da categorização. A partir do momento em que as categorias estão definidas e descritas, inicia-se o processo de ilustração da relação entre elas. Desse modo, pode transmitir a outras pessoas as novas compreensões alcançadas, que acontecem a partir dos movimentos de desconstrução das ideias existentes e da criação de condições para o surgimento de novas relações entre os elementos unitários dos fenômenos pesquisados, preservando os contextos históricos e as situações em que os dados foram produzidos.

Os metatextos contêm argumentos que agrupam as diferentes categorias entre si e que compõem o tema. A elaboração de metatextos tem a intenção de construir um novo texto a partir dos materiais utilizados na pesquisa, contemplando a percepção do pesquisador sobre os seus significados e sentidos. A precisão dos textos produzidos demonstra o quanto o pesquisador se apropriou, como autor, de seus argumentos (MORAES; GALIAZZI, 2016; MORAES, 2003).

Na ATD, os textos produzidos podem ser descritivos e interpretativos com relação ao material original, e essa medida vai ao encontro dos objetivos da análise e do fenômeno pesquisado. A elaboração de metatextos, tanto descritivos como interpretativos, requer esforço de expressão intuitiva e empreendimento de novos entendimentos a partir da impregnação com o *corpus* de análise. A construção dos metatextos exige movimento a ser feito, reiterativo, de aprofundamento progressivo, em que a busca de novos entendimentos se organiza e, dessa forma, contribui para a compreensão dos fenômenos (MORAES, 2003).

Nesse processo, a crítica e os questionamentos se fazem presentes e propulsiona, de modo cíclico, a reconstrução de argumentos já existentes. A validação da compreensão alcançada possui estreita ligação com as interlocuções teóricas e empíricas e com as interpretações do pesquisador. Nesse exercício hermenêutico da busca de mais sentidos, a teoria oferece respaldo à interpretação, bem como a interpretação torna possível a criação de novas teorias.

A ATD interliga a análise, fragmentando os textos e reintegrando os elementos semelhantes em categorias. A partir delas, novos textos, descritos e interpretados, aglutinam informações ou resultados importantes para o objetivo da pesquisa. Um metatexto é um processo dialético – textos emergem a partir da desconstrução, seguindo-se um processo intuitivo auto-organizado de reconstrução, surgindo novas compreensões, que devem ser comunicadas e validadas em forma de produções escritas. Um metatexto considerado válido contém citações de fragmentos dos textos analisados. É o que Moraes e Galiazzi (2016, p. 147) denominam de “interloquções empíricas”, pois os sujeitos se veem representados diante do que expressaram, mesmo em um texto interpretativo.

O metatexto deve conter informações importantes e que possibilitem ao pesquisador demonstrar ao mundo o fenômeno analisado. Nele, as informações são expressas com clareza e rigor. Esse processo é um contínuo desafio, pois excede a uma descrição superficial ou estática e se torna capaz de captar a realidade, geralmente, em movimento dinâmico.

O corpo de um metatexto deve conter uma introdução, que visa demonstrar o que se apresentará, e um fechamento preciso, com informações sobre o fenômeno transcorrido. A estrutura de um metatexto se organiza a partir das categorias e possíveis subcategorias elaboradas na análise. Já o texto é produzido a partir das categorias mais amplas. Dessa forma, o metatexto apresenta as principais interpretações e entendimentos baseados no conjunto de discursos analisados (MORAES; GALIAZZI, 2016).

Interpretar significa produzir informações a partir das teorias existentes e também construir novas teorias. Na interpretação, o pesquisador deve expressar a relação entre os elementos que constituem os fenômenos, demonstrando novos significantes e atingindo novas camadas de sentido na pesquisa. As interpretações e os sentidos extraídos dos materiais pesquisados aproximam-se da hermenêutica no processo de categorização, cujos temas e seus significados podem ser construídos e refeitos pelo pesquisador por meio da interação com os autores dos textos.

Interpretar os sentidos de um texto a partir de um fundamento teórico existente significa confrontar essas teorias, não no sentido de restringir sua importância, mas no de contribuir para a ampliação da compreensão do próprio campo teórico e do fenômeno em estudo. Quando a opção do pesquisador é a de fundamentar sua pesquisa sem o respaldo teórico explícito, a interpretação acontece por meio da reflexão acerca das categorias emergentes, situação em que se exercita a abstração e a teorização do fenômeno em evidência, afastado do campo empírico (MORAES; GALIAZZI, 2016). A interpretação a partir da

existência de pressupostos teóricos é importante para estabelecer conexão entre as descrições analíticas e as teorias que sustentam a pesquisa.

O conteúdo escrito deve empregar as categorias criadas no processo de análise, cuja consistência e coerência colaboram para um trabalho de qualidade. No decorrer da análise, surgem *insights* que, se explicitados por meio da escrita, contribuem para um trabalho criativo e repleto de novos argumentos acerca dos fenômenos. O uso das metáforas qualifica as produções escritas e é útil na integração entre as partes de um texto. Na ATD, a escrita reconstrutiva representa a expressão do questionamento e do entendimento próprio do pesquisador sobre suas ideias e seus pensamentos que surgem nas reflexões que realiza sobre o tema focalizado.

Na ATD, a escrita é um modo de representar uma nova realidade, que se constitui por meio dos aprendizados adquiridos e *insights* do pesquisador. Nesse processo criativo, pode conter o uso de metáforas. A metáfora é uma forma de expressar novas compreensões que não são suficientemente claras para serem expressas em linguagem comum. As metáforas permitem compreender os fenômenos incomunicáveis e tornam a escrita produzida mais atrativa.

As metáforas ajudam o pesquisador a se valer da intuição, imaginação e dos conhecimentos tácitos ao elaborar e comunicar o entendimento dos resultados analisados. Sua constituição ilustrativa e sugestiva cria a possibilidade do leitor produzir outras interpretações, não necessariamente descritas pelo autor, e desse jeito cumpre com o desafio da ATD de tornar os fenômenos mais compreensivos. O pesquisador pode se utilizar desse recurso, que é uma maneira de reconstruir os discursos (MORAES; GALIAZZI, 2016; MORAES, 2003).

3.6 Procedimentos da pesquisa

A pesquisa nas ciências sociais considera, em seus trabalhos, o contexto conceitual, histórico e social, dado o seu objetivo, que é o de contribuir com conhecimento para o desenvolvimento do ser humano (RICHARDSON, 2017). A pesquisa é uma forma de pensar, refletir e compartilhar com outras pessoas os resultados de um estudo. Ela contém os meios utilizados para se resolver, de modo sistemático e confiável, o fenômeno estudado. O estudo dos fenômenos humanos pode ser apreendido a partir de diversas perspectivas teóricas, requerendo enfoque diferente na coleta e na análise dos dados. Nesse processo, o julgamento do pesquisador se forma a partir de seus conhecimentos e de suas análises teóricas, pois, nas

ciências sociais, a pesquisa é reflexiva e representa, na investigação, o ato de questionar, observar ou interagir com o campo de estudo, além de verificar ou formular teorias.

O procedimento da pesquisa desta tese envolveu o detalhamento do levantamento bibliográfico, com a adoção da revisão sistemática da literatura (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003), e os passos que compreenderam a pesquisa de campo, envolvendo a seleção dos sujeitos e a aplicação da história oral de vida nas entrevistas abertas (MARCONI; LAKATOS, 2017; ROSENTHAL, 2014; CARDANO, 2017).

3.6.1 Pesquisa bibliográfica – Revisão Sistemática da Literatura

No que se refere ao procedimento técnico, este estudo desenvolveu-se por meio de levantamentos e revisões bibliográficas de artigos, teses e livros científicos, objetivando a correta utilização das definições, dos termos e dos conceitos e análise do posicionamento dos estudiosos sobre o objeto de estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A leitura científica oferece os conceitos e os significados teóricos e permite ao pesquisador interpretações à luz da pesquisa, caracterizando uma maneira única e identitária de reproduzir o entendimento dos materiais apreciados. A análise bibliográfica pode conduzir o pesquisador a escolher uma fundamentação teórica, ajudar na formulação de uma explicação durante a coleta de dados e estabelecer ligações entre os dados no decorrer da pesquisa. A revisão bibliográfica leva a reflexões de natureza sociopolítica e cultural quando da utilização de metáforas, o que localiza a pesquisa no tempo e no espaço. Em profundidade, a revisão bibliográfica amplia o conhecimento em outros domínios, a partir da elaboração do estudo inicial, exigindo do pesquisador visão sistêmica e de conexão com estudos correlatos (DESLAURIERS, KÉRISIT, 2014).

A pesquisa bibliográfica foi respaldada pela RSL (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). A RSL é uma abordagem técnica que auxilia o pesquisador na seleção de materiais, em virtude da existência de uma vastidão de abordagens, nos diversos campos do conhecimento, sobre um determinado tema (VALLADARES; VASCONCELOS; DI SERIO, 2014). De acordo com Botelho, Macedo e Gauthier (2012), a crescente diversidade de pesquisas tem contribuído para o uso de métodos mais sistemáticos e rigorosos. As revisões da literatura se valem de fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para fundamentação teórica da pesquisa.

Existem duas categorias de revisão na literatura: as revisões narrativas e as revisões sistemáticas. As revisões sistemáticas subdividem-se nos métodos denominados metanálise,

revisão sistemática, revisão qualitativa e revisão integrativa. A revisão narrativa constitui uma análise da literatura feita a partir da interpretação crítica do próprio pesquisador sobre um determinado tema. Essa metodologia provê aquisição de conhecimentos, porém não determina uma metodologia para a busca das referências, das fontes de informações utilizadas e dos critérios utilizados na avaliação e seleção dos trabalhos (BOTELHO; MACEDO; GAUTHIER, 2012).

A RSL tem como critério o planejamento e a utilização de processos metódicos para identificar, selecionar, avaliar e sintetizar os estudos relevantes que são capazes de responder à pergunta específica da pesquisa. No campo da administração, a RSL é pouco utilizada e mais conhecida nas outras ciências humanas (BOTELHO; MACEDO; GAUTHIER, 2012). Para Sampaio e Mancini (2007), esse tipo de revisão compreende a integração de informações dos estudos realizados separadamente e identifica temas que necessitam de evidência para futuras investigações ou pesquisas. Segundo Abala (1997), a RSL possui as principais vantagens:

- a) utiliza uma metodologia que pode ser reproduzida;
- b) incorpora na pesquisa maior número de resultados relevantes;
- c) pode ser rapidamente atualizada;
- d) previne contestações na literatura, uma vez que conta com a soma de todas as publicações adequadamente selecionadas;
- e) aponta quais áreas necessitam de mais estudos.

A RSL é um processo que se arquiteta a partir de trabalhos publicados, e a qualidade da revisão está relacionada à fonte primária dos estudos, ou seja, na existência de estudos disponíveis para consulta (SAMPAIO; MANCINI, 2007). Como desvantagem, a RSL pode não reproduzir identicamente os estudos e, assim, ser inconclusiva (ATALLAH, 1997).

De acordo com Sampaio e Mancini (2007) e Tranfield, Denyer e Smart (2003), as etapas que constituem o processo de elaboração de um estudo de RSL são:

- a) definir a pergunta ou formular uma questão com clareza. De acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003), essa fase caracteriza-se pelo processo de planejar a revisão. Sendo processo interativo de definição com base no tema, busca o refinamento do objetivo proposto. Nas buscas, é importante considerar as perspectivas interdisciplinares e as formas possíveis de abordagem dos tópicos da pesquisa. Ter um protocolo de questões sobre os passos a serem seguidos ajuda a manter a objetividade nas buscas das pesquisas. Geralmente, um protocolo contém

informações acerca dos requisitos específicos dos estudos, das amostras, da identificação de estudos relevantes e dos critérios de inclusão e exclusão;

- b) buscar evidências: o pesquisador deve se certificar de que todos os materiais de pesquisa importantes para os estudos foram considerados. Essa busca inicia-se com a definição de termos ou palavras-chave, estratégia de busca, base de dados e outras fontes de informações que podem ser pesquisadas. Uma pesquisa produtiva envolve a escolha de termos adequados e a correta seleção de bases de dados;
- c) revisar e selecionar os estudos: significa avaliar os títulos e resumos (*abstracts*) na fase de seleção de materiais, seguindo os critérios de inclusão e exclusão definidos no pré-planejamento, condizentes com a pergunta que norteia a revisão. Se o título ou o resumo não forem ilustrativos, deve-se ler o material de pesquisa na íntegra. Para Tranfield, Denyer e Smart (2003), a RSL inicia-se com a identificação de palavras-chave e termos definidos e elaborados a partir dos estudos presentes na literatura e do conhecimento do tema da pesquisa. Após o planejamento, o pesquisador deve realizar uma revisão das citações potencialmente relevantes encontradas na busca da pesquisa. As fontes relevantes passam por uma seleção mais detalhada, observando-se o texto por completo, e o número de exclusão e inclusão deve ser documentado com as respectivas informações dos motivos envolvidos;
- d) analisar a qualidade metodológica dos estudos: fase que depende da viabilidade dos estudos considerados e do conhecimento profundo do pesquisador sobre métodos de investigação, procedimentos de análise de estatística e medidas ou instrumentos de mensuração, se for o caso. A RSL pode ter uma síntese estatística dos resultados, e quando ocorre essa associação, o estudo é denominado de metanálise. A combinação de vários estudos aumenta o valor estatístico e a precisão no tratamento dos resultados;
- e) apresentar os resultados: significa apresentar a estratégia das buscas efetuadas e como os estudos foram selecionados. As informações podem ser disponibilizadas em quadros contendo autores, ano de publicação, representação metodológica, informação dos sujeitos (número, gênero e etnia), variáveis dependentes e resultados da pesquisa.

O próximo passo após a revisão das citações é o relatório e a divulgação (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). O relatório pode conter duas partes, a primeira, é a descrição analítica do campo, com categorias que envolvem a identidade dos autores, os

países de maior concentração de publicações, o perfil etário dos materiais científicos, os setores, o gênero, os estudos interdisciplinares. A segunda parte deve conter relatos da análise temática da pesquisa, descrevendo o que já é conhecido e discutido entre os autores, bem como fazer a identificação de temas para futuras pesquisas ou que sejam lacunas descobertas no estudo em voga. O pesquisador pode elaborar relatos contendo a análise temática da pesquisa, descrevendo o que já é conhecido e discutido entre os autores, bem como fazer a identificação de temas para futuras pesquisas ou que sejam lacunas descobertas no estudo em voga.

Para elaborar a RSL no levantamento bibliográfico, este estudo adaptou as orientações de Sampaio e Mancini (2007) e de Tranfield, Denyer e Smart (2003), processo detalhado a seguir.

3.6.1.1 Fase de planejamento e busca de evidências

O início dos trabalhos da RSL requer a elaboração de questões condizentes com o problema da pesquisa e o objetivo e que possam direcionar no levantamento bibliográfico. As seguintes perguntas foram formuladas: como a carreira profissional e a empregabilidade depois dos 50 anos de idade se apresentam no campo dos estudos ao longo dos 10 últimos anos? Como o mercado de trabalho enxerga o emprego para os profissionais com mais de 50 anos de idade? Como o envelhecimento das pessoas está sendo retratado nas pesquisas científicas?

Os descritores desta pesquisa foram definidos a partir dos questionamentos citados. Esses descritores foram: mercado de trabalho, empregabilidade, carreira profissional, trabalhador mais velho, carreira sem fronteiras, carreira proteana, carreira *opt-out*, carreira subjetiva-objetiva e ciclos do desenvolvimento humano. Um objeto de pesquisa não deve ser construído de forma empírica, pois é preciso ter conhecimento das produções anteriores de outros autores para, assim, contribuir para a continuidade do conhecimento (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014).

O levantamento literário foi realizado no período de fevereiro a abril de 2017, utilizando-se do banco de dados eletrônico Dedalus, da FEA USP, que possui catálogo que reúne um acervo de bibliotecas *online* denominado SIBiUSP, que integra 198 endereços de bases de dados, cada qual com escopo apropriado e *roll* de materiais científicos para acessos. Na SIBiUSP, optou-se por pesquisar em nove bases de dados das ciências humanas e da administração. As bases selecionadas foram: Capes, *Business Source Complete* (Ebsco),

Pepsic, Scopus, Spell, Web of Science, Scielo, Cambridge Journals Online e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD – IBICT).

Os critérios utilizados para a pesquisa bibliográfica foram:

- a) período dos últimos 10 anos – de 2006 a 2017;
- b) busca na área das ciências sociais: administração, economia, sociologia, filosofia e psicologia;
- c) pesquisas que envolvem sujeitos na fase adulta;
- d) textos completos, revisão por pares, publicações relevantes, publicações georreferenciadas por países, universidades, centros de pesquisa e pesquisadores que abordam cada descritor;
- e) pesquisas sobre líderes seniores;
- f) referência de realidades nas empresas privadas; e
- g) pesquisas sobre a região sudeste do Brasil.

A busca em cada descritor ocorreu nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola. Os termos em inglês foram utilizados a partir da busca e experimentação de palavras que gerariam maior número de produções equivalentes à estratégia da pesquisa. Os descritores adotados encontram-se demonstrados no Quadro 7.

Quadro 7 – Descritores

Termos: português	Termos: inglês
Mercado de trabalho	<i>Labor market , labour market, job market</i>
Carreira profissional	<i>Professional career</i>
Empregabilidade	<i>Employability</i>
Meia-idade, envelhecimento, sênior, maturidade, envelhecimento profissional	<i>Older work, mature work, professional work, giving work, to 55-plus workers, midlife, aging work, elderly,aging workforce</i>
Ciclo da vida, fases da vida, vital ciclo, desenvolvimento humano	<i>Life-cycle, life stages, human development of stage, developmental psychology</i>
Carreira sem fronteira	<i>Boundaryless career</i>
Carreira proteana	<i>Protean career</i>
Carreira <i>opt-out</i>	<i>Opt-out career, opting-out career</i>
Carreira subjetiva-objetiva	<i>Subjective-objective career, objective and subjective career, subjective career success</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

As buscas dos descritores nas bases da Capes, Scopus, Spell e Scielo foram realizadas em português e inglês. As pesquisas em inglês ocorreram nas bases Cambridge Journals Online, Web of Science e Ebsco. As pesquisas foram realizadas em português nas bases Pepsic e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – Instituto Brasileiro de

Informação em Ciência da Tecnologia – BDTD – IBICT. Os artigos em espanhol selecionados estavam inseridos no *roll* das publicações em português ou inglês. A variação das línguas nas bases para as buscas dos descritores ocorreu após a verificação do número de produções disponíveis na íntegra e que eram capazes de responder aos critérios previamente desenhados para o desenvolvimento desta pesquisa.

A busca de artigos foi realizada nas abas de cada descritor por <busca por assunto ou no título>. Esse critério de evidências foi feito repetidamente, apurando-se e mantendo-se o foco nos campos de estudos organizacionais. As buscas de artigos foram realizadas através da combinação de descritores para a efetiva varredura, tais como: empregabilidade na força de trabalho envelhecida, mercado de trabalho e profissional adulto e carreira profissional na fase adulta. Na busca, o total de 1.601 artigos foi selecionado para análises mais acuradas.

3.6.1.2 Fase da revisão, seleção de estudos e resultados

A quantidade de artigos encontrada em cada uma das nove bases digitais foi registrada em planilha de Excel, contendo números totais dos descritores detectados e números totais de artigos selecionados, para possível utilização no desenvolvimento desta pesquisa. Os números totais de cada descritor dos artigos selecionados na respectiva base são apresentados conforme a Tabela 9.

Tabela 9 – Rodada de artigos

Bases de dados Artigos	Mercado de trabalho	Empregabilidade	Carreira profissional	Envelhecimento	Carreiras sem fronteiras	Carreira proteana	Carreira <i>opt-out</i>	Carreira subjetiva- objetiva	Ciclos da vida	Totais
Capes	179	69	70	119	97	47	51	38	20	690
Ebsco	8	8	6	13	0	1	3	5	3	47
Pepsic	8	8	12	44	1	1	0	0	0	74
Scopus	51	30	5	43	16	16	4	9	6	180
Spell	13	8	28	10	5	1	0	0	0	65
Web of Science	74	46	8	63	14	16	5	18	1	245
Scielo	79	18	10	11	2	4	0	1	9	134
Cambridge Journals on Line	11	41	9	67	6	10	2	10	10	166
Totais	423	228	148	370	141	96	65	81	49	1601

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com o número total de artigos levantados com base nos critérios definidos, 1.601, os seguintes números de artigos das bases, exceto a BDTD – IBICT por se tratar de teses, foram selecionados através da análise do título, do *abstract* ou da leitura do artigo: mercado de trabalho (423), empregabilidade (228), carreira profissional (148), envelhecimento (370), carreira sem fronteiras (141), carreira proteana (96), carreira *opt-out* (65), carreira subjetiva-objetiva (81) e ciclos da vida (49). Os números de cada descritor estão em ordem decrescente para, assim, propiciar maior visibilidade da proporção e comparação entre os trabalhos selecionados. Os 1.601 artigos selecionados para a análise, de acordo com os critérios definidos e após acesso na íntegra, correspondem a 7,03% dos trabalhos inicialmente verificados, que foram de 22.753 artigos.

A base da Capes apresentou o maior número de artigos em todos os descritores, em comparação com as demais bases pesquisadas. Cada base foi pesquisada através de busca simples e avançada. A busca simples contém unitermos, e a busca avançada contém as combinações dos descritores ou unitermos. Nas bases foram encontrados artigos que mencionam, no título, sumário ou palavras-chave, pesquisas sobre idade e discriminação, informações que contribuem para a análise da lacuna existente e para a inovação desta pesquisa, que busca compreender a empregabilidade e a carreira de pessoas com mais 50 anos de idade.

Na base da Capes, os seguintes descritores, em português, foram pesquisados na busca simples, utilizando-se as abas de <qualquer, contém>: mercado de trabalho, empregabilidade, carreira profissional, envelhecimento, carreira sem fronteiras, carreira proteana, carreira *opt-out*, carreira subjetiva-objetiva e ciclo da vida. Na busca avançada, houve a combinação dos termos: envelhecimento e empregabilidade, envelhecimento e trabalho, envelhecimento e carreira profissional, meia-idade e carreira profissional, meia-idade e emprego, e meia-idade e trabalho. Em inglês, os descritores foram extraídos nas buscas simples e nas buscas avançadas. Na busca avançada, com as seguintes combinações: *opting-out and professional career*, *subjective-objective career and professional career*, *vital-cycle adulthood and developmental psychology*, *older worker and employability*, *matures-age workers*, e *professional career and adulthood*, este último, nas abas <qualquer, exato>. O Quadro 8 e o Quadro 9 demonstram os detalhes dos critérios adotados.

Quadro 8 – Base Capes – Português

Descritores em português		Descritores em português	
Busca Simples	Mercado de trabalho	Busca Avançada	Envelhecimento e empregabilidade
	Empregabilidade		Envelhecimento e trabalho
	Carreira profissional		Envelhecimento e carreira profissional
	Carreira sem fronteiras		Meia-idade e carreira profissional
	Carreira proteana		Meia-idade e emprego
	Carreira <i>opt-out</i>		Meia-idade e trabalho
	Carreira subjetiva-objetiva		
	Ciclos da vida		
	Envelhecimento		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 9 – Base Capes – Inglês

Descritores em inglês		Descritores em inglês	
Busca Simples	<i>Labor Market</i>	Busca Avançada	<i>Opting-out and professional career</i>
	<i>Employability</i>		<i>Subjective-objective career and professional career</i>
	<i>Professional Career</i>		<i>Vital-cycle adulthood and developmental psychology</i>
	<i>Boundaryless Career</i>		<i>Older worker and employability</i>
	<i>Protean Career</i>		<i>Mature-age workers</i>
	<i>Opt-Out Career</i>		<i>Professional career and adulthood (qualquer and exato)</i>
	<i>Subjective-Objective Career</i>		
	<i>Life Cycle</i>		
	<i>Older Worker</i>		

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao mercado de trabalho, essa base ofereceu materiais científicos sobre as previsões do mercado até 2030, os estudos da Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), a globalização, as reformas, a recessão, o desemprego, a discriminação, o envelhecimento e o gênero em países como Europa, Estados Unidos, Japão, Korea, China, Portugal, Peru, Colômbia e Brasil. Dos 179 artigos selecionados sobre mercado de trabalho, 22 trabalhos mencionaram o termo idade e, em específico, 11 apresentaram a faixa etária entre 35 e 76 anos e 12 artigos mostraram algum tipo de discriminação na força de trabalho, tais como: gênero, racismo, desigualdade salarial e socioeconômica. Autores como Karoline Silva Paolini, Ana Maya G. Uyehara, Flavio Henrique dos Santos Foguel, Mona Larsen, Chau-Kiu Cheung e Theodore P. Gerber possuem trabalhos sobre mercado de trabalho e envelhecimento.

Os artigos selecionados sobre empregabilidade retrataram pesquisas sobre *skills*, envelhecimento e empregabilidade, empregabilidade e carreira, motivação, compromisso, *stress*, rotatividade, habilidades/aptidões, competências, mudança tecnológica e fator cultural. Dos 69 artigos selecionados para leitura, 7 abordaram o termo idade, sendo 2 referentes à faixa etária dos 50 anos, e outro, dos 75 anos. Pesquisas que envolveram discriminação no trabalho, idade, desigualdade social e gênero foram mencionadas em 4 artigos. Autores como Beatrice Van Der Heiden, Malcolm J. Ball e Nele De Cuyper abordam o tema empregabilidade no avançar da idade.

Com relação ao descritor envelhecimento, do total de 119 textos científicos selecionados, os assuntos abordados foram sobre envelhecimento ativo, satisfação desses profissionais no trabalho, retenção, treinamentos contínuos, desafios do envelhecimento no trabalho, resiliência, inteligência e criatividade na maturidade e velhice – realidade de países como: Inglaterra, Alemanha, Austrália, Reino Unido, Espanha, Israel, Bélgica, Portugal e Brasil. As pesquisas sobre o envelhecimento retrataram, em 27 artigos, o termo idade, e, em 16 trabalhos, a faixa etária compreendida era entre 50 e 85 anos, e 8 artigos tratavam da discriminação voltada à idade, preconceito, dignidade humana, saúde, exclusão e contexto social. O envelhecimento na força de trabalho, cujo tema envolve o mercado de trabalho e a empregabilidade, esteve presente em, aproximadamente, 16% do total dos artigos sobre envelhecimento, com mais destaque nos trabalhos internacionais do que nacionais. Os artigos de Ana Maya Goto Uyehara, Anita Liberalesso Neri, Paula Albuquerque, João Ferreira, V. Vandenberghe, Derek Ross, Catherine Hellemans e Martine D'Amours foram fontes de leitura para o desenvolvimento deste trabalho.

Os assuntos que estavam presentes nos estudos sobre carreira profissional eram diversos e envolviam: mercado de trabalho, empregabilidade, aposentadoria, senioridade, diferenças multigeracionais, mulher profissional em final de carreira, trabalho de gerentes, *Chief Executive Officer* (CEO's), competências, planejamento estratégico pessoal, sucesso no trabalho, carreira do século XXI, carreiras inteligentes e modelos emergenciais. Dos 70 artigos selecionados, 16 trouxeram o termo idade, sendo 4 específicos sobre a faixa etária entre 35 e 59 anos. Os seguintes pesquisadores estão relacionados aos temas descritos: Terry Williams, Joanne Duberley, Fiona Carmichael, Yehuda Baruch, Mark L. Savickas, Dianne Bown-Wilson, Emma Parry, Beatrice I. J. M. van der Heijden, René Schalk, Marc J. P. M. van Veldhoven, Manuel Joaquim Enriques Rafael, Elza Fátima Rosa Veloso, Joel Souza Dutra e Pedro F. Bendassolli. Diante das análises sobre as fases do desenvolvimento de carreira, optou-se por acrescentar estudos de Donald E. Super e Jean François Chanlat.

Os artigos sobre as carreiras contemporâneas, denominadas sem fronteiras, proteana, *opt-out* e subjetiva-objetiva mencionaram o termo idade em 23 trabalhos; a idade entre 48 e 65 anos estava presente em 8 artigos, de um total de 233 trabalhos analisados. As carreiras contemporâneas possuem trabalhos selecionados para leitura e desenvolvimento deste projeto a partir dos seguintes pesquisadores: Guilherme Assunção de Andrade, Zélia Miranda Kilimnik, Daniel Jardim Pardini, Elza Fátima Rosa Veloso, Joel Souza Dutra, Kerr Inkson, Hugh Gunz, Shiv Ganesh, Juliet Roper, Sherry E. Sullivan, Lisa A. Mainiero e Julie Anding.

No descritor ciclo ou fases da vida, selecionaram-se 20 artigos com conteúdos de trabalhos sobre desenvolvimento humano adulto, *Life-Span*, generatividade para envelhecimento ativo, bem-estar nas fases adulta e mais velha. Do total desses trabalhos, nove fazem referência ao termo idade e somente um especifica a faixa etária entre 60-69 anos. Os seguintes pesquisadores compõem os trabalhos selecionados: Erik H. Erikson, Maria Lúcia Seidl-de-Moura, Ângela Donato Oliva, Mauro Luiz Vieira, Tomas Izquierdo Rus, Tomas W. Foster, Justin E. Levitov e Willian R. Myers.

Os descritores na base de dados EBSCO foram pesquisados através de buscas simples e avançadas, com a inserção dos termos nas abas <selecionar um campo, título e *abstract*>. Os descritores *boundaryless career* e a combinação de *labor market, and sênior or aging or older workers* foram pesquisados na aba denominada <título>. As abas <selecionar um campo> e <*abstract*> foram utilizadas na junção dos descritores *employability and older workers or aging workforce*, respectivamente. A aba denominada de <selecionar um campo> foi utilizada nas seguintes combinações: *professional career and older workers or aging workforce, older workers or aging workforce and labor market, life-cycle and developmental psychology*. O Quadro 10 demonstra a relação dos descritores.

Quadro 10 – Base EBSCO – Inglês

Descritores em inglês		Descritores em inglês	
Busca Simples	<i>Labor market</i>	Busca Avançada	<i>Labor market and senior or aging or older workers</i> (no título)
	<i>Employability</i>		<i>Employability</i> (selecionar um campo) <i>and older workers or aging workforce</i> (abstract)
	<i>Professional career</i>		<i>Professional career and older workers or aging workforce</i> (selecionar um campo)
	<i>Boundaryless career</i> (título)		<i>Older workers or aging workforce and labor market</i> (selecionar um campo)
	<i>Protean career</i>		<i>Life-cycle and developmental psychology</i>
	<i>Opt-out career</i>		
	<i>Subjective-objective career</i>		
	<i>Life-cycle</i>		
	<i>Older worker</i>		

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 47 artigos selecionados para esta pesquisa, a base EBSCO deteve aproveitamento de 27, 6% referente aos trabalhos publicados sobre o envelhecimento profissional, sendo o termo idade especificado em sete artigos, dos quais quatro mencionaram a faixa etária entre 50 e 65 anos. Os assuntos contidos nos artigos abordavam a adaptação da força de trabalho envelhecida, a discriminação da idade no mercado de trabalho, os padrões da indústria para a contratação e as mudanças geradas nas empresas com trabalhador mais velho. Os seguintes autores estavam relacionados aos conteúdos analisados: Gordon B. Cooke, Thomas Cooper, Anne-Marie Guillemard, Irena Ograjensek, Tjasa Redek, Polona Domadenik, Geri Adler, Don Hilber, Chau-Kiu Cheung, Ping Knowg Kam, Raymond Man-Hung Ngan.

Com relação aos descritores mercado de trabalho, empregabilidade, carreira profissional, tipologias de carreiras contemporâneas e ciclos ou fases da vida, totalizando 34 artigos selecionados, a base EBSCO demonstrou que houve referência à idade em 12 trabalhos, especificamente com indicação da faixa etária entre 40 e 75 anos em três publicações, e, em cinco produções científicas, identificou-se estudos sobre discriminação. As pesquisas selecionadas abordaram o envelhecimento e o futuro na força do trabalho, a continuidade do profissional mais velho no emprego, as tensões e o estresse na carreira à medida do envelhecimento, a construção do sucesso na carreira e os estudos sobre a percepção da idade no ciclo da vida. Os autores selecionados para estudos foram: Susan Mcdaniel, Lloyd Wong, Bonnie Watt, T. Hintsu, A. Kouvonen, M. McCann, M. Jokela, M. Elovainio, P. Demakakos, Jingznou Pan, Wenxia Zhou, Lisa A. Mainiero, Andrea E. Abele, Daniel Spurk, Enrique Lombardo e Deisy Krzemien.

Para as pesquisas realizadas nas bases da Pepsic e Scopus, foram utilizados os campos de busca simples, o que justificou a análise conjunta nas referidas bases. Na Pepsic, as buscas foram feitas em português; trata-se de um endereço digital que se utiliza da base Scielo para demonstrar os resultados dos materiais científicos. Na Scopus, os descritores foram buscados na língua inglesa. O Quadro 11 demonstra os descritores.

Quadro 11 – Base Pepsic e Scopus

Descritores em português		Descritores em inglês	
Busca Simples	Mercado de trabalho	Busca Simples	<i>Labor Market</i>
	Empregabilidade		<i>Employability</i>
	Carreira profissional		<i>Professional career</i>
	Carreira sem fronteiras		<i>Boundaryless career</i>
	Carreira proteana		<i>Protean career</i>
	Carreira <i>opt-out</i>		<i>Opt-out Career</i>
	Carreira subjetiva-objetiva		<i>Subjective-objective Career</i>
	Ciclos da vida		<i>Life Cycle</i>
	Envelhecimento		<i>Older Worker</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Do total de 74 trabalhos, a base Pepsic ofereceu, para leitura nesse descritor, um leque de 44 de artigos sobre envelhecimento, com abordagem social na área da saúde e da mente. Os descritores de carreira profissional e envelhecimento demonstraram pesquisas envolvendo a idade em 21 produções, sendo mencionadas em 10 trabalhos as idades entre 21 e 93 anos. Os temas sobre envelhecimento foram relacionados ao desenvolvimento humano, aspecto social e psicológico. Na base Pepsic, houve oportunidade de leitura dos trabalhos de Anita Liberalesso Neri, psicóloga brasileira, e Paul B. Baltes, psicólogo de origem alemã, ambos, estudiosos sobre a velhice. A leitura dos trabalhos de Anita Liberalesso Neri permitiu acessar e conhecer as pesquisas de Ana Amélia Camararo, pesquisadora brasileira em demografia, com ênfase em envelhecimento populacional.

As pesquisas relacionadas ao mercado de trabalho e à empregabilidade levantadas na base Scopus, cujo total é de 81 artigos, apresentaram na seleção os seguintes temas: mercado de trabalho na visão da OECD, globalização, mudança demográfica e envelhecimento na Alemanha, projeções do mercado de trabalho até 2030, oportunidades de emprego, diferenças regionais, segregação e tendências no mercado de trabalho brasileiro, emprego e desemprego na região metropolitana de São Paulo, comparativos da empregabilidade na Colômbia, Brasil e Venezuela. Autores como S. Baert, O. Baguelin, C.B. Koford, Y. Kang, L. Hipp e F. F. Cockell foram apreciados na evolução deste trabalho.

Os temas acerca da carreira sem fronteiras, nos 16 artigos selecionados, abordaram a carreira das mulheres no oriente médio, o compromisso dos empregados com as empresas, os apoios recebidos do supervisor, os motivos da opção por essa carreira e o sucesso de gestores. Estudiosos internacionais sobre carreira foram detectados nessa base, são eles: Sherry E.

Sullivan, Michael B. Arthur, Douglas T. Hall, Yehuda Baruch, Marilyn A. Uy e as brasileiras Elizabeth F. Cabrera e Tania Casado.

Os assuntos pertinentes ao descritor ciclo da vida foram: o desenvolvimento da identidade ao longo do ciclo da vida, teorias de desenvolvimento do adulto, abordagem de Erik Erikson, ciclo de desenvolvimento e crises existenciais, classe social no ciclo da vida, tempo e idade. Do total de 180 trabalhos selecionados, a base Scopus apresentou 36 produções referentes à idade, sendo 15 com abordagem à faixa etária entre 45 e 65 anos.

Na base Spell, as buscas foram realizadas utilizando-se as abas denominadas: <título do documento e selecionar um campo>. Os seguintes descritores foram pesquisados no <título do documento>: mercado de trabalho, em português, e, em inglês: *labor market*, *employability*, *professional career*, *elderly*, *boundaryless career*, *protean career*, *opt-out career*, *subjective-objective career*, *life-cycle and developmental psychology*. Os demais descritores foram pesquisados na aba <selecione um campo>, conforme demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12 – Base Spell

Descritores em português		Descritores em inglês	
Busca Simples	Mercado de trabalho (título do documento)	Busca Simples	<i>Labor market</i> (título do documento)
	Empregabilidade (selecione um campo)		<i>Employability</i> (título do documento)
	Carreira profissional (selecione um campo)		<i>Professional career</i> (título do documento)
	Carreira sem fronteiras (selecione um campo)		<i>Boundaryless career</i> (título do documento)
	Carreira proteana (selecione um campo)		<i>Protean career</i> (título do documento)
	Carreira <i>opt-out</i> (selecione um campo)		<i>Opt-out career</i> (título do documento)
	Carreira subjetiva-objetiva (selecione um campo)		<i>Subjective-objective career</i> (título do documento)
	Ciclos da vida (selecione um campo)		<i>Life-cycle and developmental psychology</i> (título do documento)
	Envelhecimento (selecione um campo)		<i>Older worker</i> (título do documento)

Fonte: Elaborado pela autora.

O destaque dos artigos selecionados na base Spell foi dirigido ao descritor carreira profissional, selecionado em 28 artigos contendo abordagens principais: carreira tradicional

versus autodirigida, mulheres líderes – desigualdades, gênero e família, reinserção do trabalhador idoso, carreira e senioridade, transição de executivos seniores para a carreira empreendedora e aprendizagem ao longo da vida. Artigos de Joel Dutra e Elza Fátima Rosa Veloso, brasileiros e especialistas em matéria de carreira, foram encontrados nessa base.

Dos 37 artigos referentes aos descritores mercado de trabalho, empregabilidade, envelhecimento, carreiras contemporâneas e ciclos ou fases da vida, três trabalhos mencionaram a idade e, em específico, dois abordaram a faixa de idade, respectivamente, a partir dos 50 e 60 anos.

As bases Web of Science e Cambridge Journals on Line demonstraram similaridades nos procedimentos para extração dos artigos. Ambas as bases foram pesquisadas na língua inglesa e os descritores foram consultados nas buscas simples. As pesquisas foram encontradas na aba <tópico> e <título>, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 – Base Web of Science e Cambridge Journals on Line

Descritores em inglês	
Busca Simples	<i>Labor market</i> (tópico e geral)
	<i>Employability</i>
	<i>Professional career</i>
	<i>Boundaryless career</i>
	<i>Protean career</i>
	<i>Opt-out career</i>
	<i>Subjective-objective career</i>
	<i>Life-cycle and developmental psychology, life-cycle adulthood</i>
<i>Older worker</i>	

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa de artigos na base Web of Science produziu a seleção total de 245 trabalhos a serem analisados. Na base Cambridge Journals Online, a seleção captou 166 artigos. Os descritores de destaque na Web of Science, conforme os critérios adotados, foram: mercado de trabalho, empregabilidade, envelhecimento profissional e carreira proteana. Na base Cambridge Journals Online, os trabalhos de destaque eram sobre empregabilidade e envelhecimento.

Os assuntos contidos nos 74 artigos selecionados sobre mercado de trabalho na base Web of Science eram: o idoso e a perda do emprego, intergeração no mercado de trabalho, idade e sucesso no emprego, volatilidade nos países mais avançados, ciclos econômicos, recessão, favoritismos, desigualdade de gênero, educação ao longo da vida, insegurança dos

trabalhadores mais velhos, mercado de trabalho na realidade da Espanha, Chile, França, China e EUA. A carreira contemporânea denominada proteana, com 16 artigos, trouxe temas da base Web of Science comparados à carreira tradicional, os efeitos e os resultados positivos, reavaliação do conceito proteano e carreira internacional. Os autores considerados foram: Lora A. Phillips Lassus, Brandon C. Koford, Connie R. Wanberg, Joanne Duberley, Stephen Lippmann, Martin Brüssig.

Com relação às abordagens sobre empregabilidade nas bases Web of Science e Cambridge Journals Online, no total de 87 artigos, os assuntos selecionados foram: influências dos fatores culturais, efeitos da idade na carreira de sucesso, competências, mudanças e exigências psicossociológicas, abordagens no Reino Unido, Suécia, Bélgica e Hong Kong, empregabilidade na Austrália após os 75 anos, empregabilidade e longevidade no século XXI, segregação latina, comparativo entre idade e salário e sobre qualificação – teoria, pesquisa e prática. Os autores considerados foram: Ali M. Ahmed, V. Vandenberghe, Margaret Patrickson, T. Maltby, W. Loretto, A. De Coen, N. De Cuyper, J. Macnicol, A. Felstead, D. Truxillo, C. Myers.

O descritor referente ao envelhecimento nas duas bases, no total de 130 artigos, propiciou estudos sobre: a produtividade e a retenção nas empresas, o apoio da liderança, a motivação contra o mito do declínio, as competências e a formação no Reino Unido, a *sensemaking* e a exploração de trabalhadores mais velhos, os trabalhadores mais velhos na realidade da Grã-Bretanha, adaptação e renda após os 55 anos e cuidados não remunerados dos filhos adultos na Inglaterra até 2032. Os autores considerados foram: Hendrik P. Van Dalen, Mitra Tossi, Marjorie Armstrong-Stassen, I. Roberts, Thierry Lallemand, Andrew Templer, Vanessa Beck, Philip Taylor, Sophia Hennekam, J. Johnson, K. Shultz, F. Glendenning, B. Erdogan, M. Penning e D. Avital.

A base Web of Science apresentou 52 artigos cujo termo idade constou no nome do artigo, no *abstract* ou nas palavras-chave, sendo que 18 trabalhos referiram-se à faixa etária entre 40 e 70 anos, principalmente quando o assunto envelhecimento era correlacionado à discriminação e à aposentadoria. A seleção de artigos referentes à idade na base Cambridge Journals Online apresentou o total de 47 trabalhos, e a citação da faixa etária entre 50 e 84 anos ocorreu em 22 publicações cujos assuntos estavam voltados à aposentadoria, discriminação e saúde física.

Os descritores, tanto em português como em inglês, foram pesquisados na base da Scielo através da aba denominada <todos os índices>, conforme demonstrado no Quadro 14.

Quadro 14 – Base Scielo

Descritores em português		Descritores em inglês	
Busca Simples	Mercado de trabalho	Busca Simples	<i>Labor market</i>
	Empregabilidade		<i>Employability</i>
	Carreira profissional		<i>Professional career</i>
	Carreira sem fronteiras		<i>Boundaryless career</i>
	Carreira proteana		<i>Protean career</i>
	Carreira <i>opt-out</i>		<i>Opt-out career</i>
	Carreira subjetiva-objetiva		<i>Subjective-objective career</i>
	Fases da vida adulta		<i>Life-cycle and developmental psychology</i>
	Envelhecimento profissional		<i>Older worker / ageing worker</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

O descritor de maior seleção de artigos estava relacionado ao mercado de trabalho, com 79 artigos, em um total de 134 publicações. A base Scielo possibilitou ampliar os estudos com os seguintes temas: conciliação com a família de baixa renda em São Paulo, migração no Brasil, baixo crescimento econômico e melhora no mercado de trabalho, realidades do Brasil e Portugal, proteção social e desenvolvimento, insatisfação e mobilidade no mercado de profissionais, vulnerabilidades em regiões metropolitanas brasileiras. Quanto às publicações referenciadas com o termo idade, foram selecionados 21 artigos: oito voltados à faixa etária entre 19 e 66 anos e três com informações específicas sobre o trabalhador envelhecido no mercado de trabalho. Os seguintes autores foram considerados: Maura Pardi Vêras, Cristian David Maldonado Pedrosa e Sally Bould.

Com relação à busca de teses na base BDTD – IBICT, um total de 189 dissertações e teses, 43,3% abordam o mercado de trabalho e 27,5% os ciclos ou fases da vida. Dos trabalhos selecionados para análise, 23 são dissertações e teses, conforme demonstrado na Quadro 15.

Quadro 15 – Rodada de teses

Bases de dados Teses e Dissertações	Mercado de trabalho		Empregabilidade		Carreira profissional		Envelhecimento		Carreira sem fronteiras		Carreira proteana		Carreira <i>opt-out</i>		Carreira subjetiva objetiva		Ciclos da vida		Totais	
	Verificado	Selecionado	Verificado	Selecionado	Verificado	Selecionado	Verificado	Selecionado	Verificado	Selecionado	Verificado	Selecionado	Verificado	Selecionado	Verificado	Selecionado	Verificado	Selecionado		
BDTD-IBICT	82	7	9	2	12	8	18	5	1	0	4	0	2	0	9	0	52	1	189	23

Fonte: Elaborado pela autora.

As 23 dissertações e teses selecionadas para leitura na base BDTD – IBICT referiram-se às produções das ciências sociais, com destaque nas áreas da administração e psicologia, com seis trabalhos cada, e na área da economia, que apresentou quatro produções no total. As universidades de maior produção, de acordo com os critérios de levantamento bibliográfico, foram: USP (nove) e Unicamp (três). O ano de 2015 contemplou cinco trabalhos selecionados. Os descritores fases ou ciclos da vida e envelhecimento foram pesquisados nas ciências da saúde e ciências sociais.

A metodologia “bola de neve” (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014, p. 138) foi utilizada na busca de artigos como forma de efetivar e aprofundar a pesquisa com trabalhos publicados, conforme os critérios do planejamento, até atingir a saturação teórica ou a disponibilidade de referências que não adicionavam informações relevantes. Como resultado final da RSL, a seleção de 1.601 artigos nas oito bases consultadas demonstrou uma concentração de trabalho nos descritores mercado de trabalho e envelhecimento, representando, respectivamente, 26,4% e 23,1%, índices considerados relativamente baixos.

Do total de artigos, ou seja, dos 1.601, 301 trabalhos (18,8%) mencionaram o termo ou a palavra idade no título, no *abstract* ou nas palavras-chave. Das 301 publicações, 123 produções (7,7%) mencionaram a idade a partir dos 50 anos, representando 40,8% sobre os 301 trabalhos. Das 123 produções, 22 artigos abordaram o tema mercado de trabalho e trabalhador mais velho, 21 artigos referiram-se ao trabalhador mais velho e à empregabilidade e 17 publicações trataram a carreira profissional e o trabalhador mais velho. Os dados são demonstrados nos quadros 16, 17 e 18. Do total de 123 artigos, 80 produções (65%) são oriundas de pesquisas quantitativas e 43 (35%) de pesquisas qualitativas.

Quadro 16 – Mercado de trabalho e trabalhador mais velho

Título	Autor/Ano
Age and reemployment success after job loss: an integrative model and meta-analysis	Connie R. Wanberg, 2016
Active ageing beyond the labour market: evidence on the role of intrinsic and extrinsic rewards at work	Catherine Pollak e Nicolas Sirven, 2016
Age discrimination in the labour market from the perspectives of employers and older workers	Chau-kiu Cheung, 2011
Despertando o mercado de trabalho para o idoso	Ana Maya Goto Uyehara, 2003
Do labor marketing stitutions matter for business cycles?	Stefano Gnocchi, 2015
Does early retirement lead to longer life?	Howard Litwin, 2007
Employment goals: bringing gender into the debate	Sally Bould e Sara Falcão Casaca, 2011
Envelhecimento e capacidade para o trabalho dos trabalhadores de higiene e limpeza hospitalar	Cristiane Batista Andrade e Maria Inês Monteiro, 2006
Envelhecimento, emprego e remunerações nas regiões portuguesas: uma análise shift-share	Paula Albuquerque e João Ferreira, 2015
Getting grey hairs in the labour market: an alternative experiment on age discrimination	Stijn Baert, 2016
Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecetes	Guilherme Blauth Loth e Nereida Silveira, 2013
Higher effort–reward imbalance and lower job control predict exit from the labour market at the age of 61 years or younger: evidence from the english longitudinal study of ageing	T Hintsa <i>et al.</i> , 2017
Inteligência e criatividade na maturidade e velhice	Adriana Aparecida Ferreira de Souza, 2013
Labor market rigidities and the employment behavior of older workers	David Blau e Tetyana Shvydko, 2011
Older women workers and the european union’s employment goals: bringing gender into the debate	Sally Bould e Sara Falcão Casaca, 2011
O mercado de trabalho para trabalhadores com 50 anos ou mais no Brasil	Wilson Aparecido Costa de Amorim, 2016
Population ageing and the labour market: modelling size and age-specific effects	Katerina Lisenkova, 2013
Questão urbana e envelhecimento populacional: breves conexões entre o direito à cidade e o idoso no mercado de trabalho	Maura Pardini Bicudo Vêras <i>et al.</i> , 2016
The labour market for older workers: mechanisms and institutions	Rob Euwals, 2014
Understanding older adults’ labour market trajectories: a comparative gendered life course perspective	Diana Worts, 2015
Unemployment insurance and management of the older workforce in a dual labor market: evidence from France	Olivier Baguelin, 2014
Vulnerable groups in Canada and labour market exclusion	Tony Fang, 2014

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 17 – Trabalhador mais velho e empregabilidade

Título	Autor/Ano
Ageing and work: an overview	Derek Ross, 2010
Ageing and employability: evidence from Belgian firm-level data	V. Vandenberghe, 2013
Does age matter for employability?: a field experiment on ageism in the Swedish labour market	Ali M. Ahmeda, 2012
Fatores de empregabilidade para profissionais acima dos 40 anos de idade	Márcia Mello Costa de Liberal, 1996
France: working longer takes time, in spite of reforms to raise the retirement age	Anne-Marie Guillemard, 2016
Giving older workers a voice: constraints on the employment of older people in the North West of England	Lorna Porcellato, 2010
Industry hiring patterns of older workers	Geri Adler, 2009
Job satisfaction of older workers as a factor of promoting labour market participation in the EU: the case of slovenia	Aleksander Aristovnik, 2013
Keeping Australia's older workers in the labour force: a policy perspective	Maggie Walter, 2008
Keeping up! older workers' adaptation in the workplace after age 55	Eddy S. W. Ng e Alan Law, 2014
Older men and work in the twenty-first century: what can the history of retirement tell us?	John Macnicol, 2008
Older workers: increasing their labor force participation and hours of work	Murray Gendell, 2008
Older workers' successful aging and intention to stay	Francis Cheung, 2012
Organizational management of older workers and the processes of maintaining, extending and leaving employment	Carlos-María Alcover, 2014
Opportunity or necessity? disaggregating self-employment and entry at older ages	Jeremy G. Moulton, 2016
Population ageing and older workers: employers' perceptions, attitudes and policies	Wendy Loretto, 2006
Successful yet insufficient: German policies for higher employment rates among older age groups	Jürgen Bauknecht e Gerhard Naegele, 2016
Stricter employment protection and firms' incentives to sponsor training: the case of French older workers	Pierre-Jean Messe, 2012
Taking age out of the workplace: putting older workers back in?	Ian Roberts, 2006
50 among the 50: Who works long workweeks among older workers in Canada?	Gordon B. Cooke, 2014
Working and employability after 75 in Australia	Margaret Patrickson, 2016

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 18 – Carreira profissional e trabalhador mais velho

Título	Autor/Ano
A transição de carreira de executivos seniores para carreira empreendedora	Mônica Maria Neves <i>et al.</i> , 2011
Age matters: how developmental stages of adulthood affect customer reaction to complain than efforts	Holger Roschk, 2013
Ageing and careers: european research on long-term career development and early retirement	Beatrice I. J.M. <i>et al.</i> , 2008
Career progression in older managers	Dianne Bown-Wilson e Emma Parry, 2013
Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability	Sophie Hennekam, 2014
Comparing two career adaptability measures for career construction theory	Kim Yin Chan <i>et al.</i> , 2015
Do economic globalization and industry growth destabilize careers? an analysis of career complexity and career patterns over time	Torsten Biemann, 2011
Do “protean” employees make better leaders	Jon P Briscoe, 2010
No way out but working? income dynamics of young retirees in Korea	Yunjeong Yang, 2010
Older professional workers and continuous learning in new capitalism	Tara Fenwick, 2012
Opportunity or necessity? disaggregating self-employment and entry at older ages	Jeremy G. Moulton <i>et al.</i> , 2016
Opting out? cohort differences in professional women’s employment rates from 1960 to 2005	Christine Percheski, 2008
Pathways to retirement: a career stage analysis of retirement age expectations	Corinne Post, 2012
Redirection: an extension of career during retirement	Suzanne L. Cook, 2015
Saliência do papel de trabalhador, valores de trabalho e desenvolvimento de carreira	Maria Célia Pacheco Lassance <i>et al.</i> , 2012
Self-directed career attitude and retirement intentions	Ans de Vos, 2017
Unpacking personal adaptability at work	David J O'connell, 2008

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se notar que o envelhecimento na conjunção do mercado de trabalho, na carreira profissional e na empregabilidade possuem estudos que podem ser ampliados em números. Nas pesquisas, é possível ver o tema envelhecimento combinado com temas que envolvem, por exemplo, a saúde física e psicológica. Nas empresas, a discriminação e a aposentadoria se sobressaíram. Os tipos de carreiras contemporâneas não imprimem a idade como principal assunto. Portanto, ao que tudo indica, a temática sobre carreira profissional e empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade parece constituir uma lacuna no âmbito da gestão de pessoas e nos estudos organizacionais, tal como ficou evidente na escassa produção acadêmica.

No intuito de averiguar o grau de inovação deste estudo e possíveis lacunas científicas, foi realizada outra rodada de busca de artigos, fazendo, dessa vez, uma junção dos descritores,

de maneira a se produzir frases que representassem o desenvolvimento desta pesquisa. A pergunta que norteou essa fase foi: o estudo sobre carreira e empregabilidade após os 50 anos é inovador? As nove bases foram revisitadas a partir dos critérios adotados na primeira fase de aplicação da RSL. Os termos inseridos em cada busca foram:

- a) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos;
- b) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos e carreira sem fronteiras;
- c) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos e carreira proteana;
- d) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos e carreira *opt-out* ou *opting-out*;
- e) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos e carreira subjetiva-objetiva;
- f) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos e ciclos da vida;
- g) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos, carreira sem fronteiras e ciclos da vida;
- h) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos, carreira proteana e ciclos da vida;
- i) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos, carreira *opt-out* ou *opting-out* e ciclos da vida;
- j) empregabilidade e carreira profissional após os 50 anos, carreira subjetiva-objetiva e ciclos da vida.

Na base Capes, a busca procedeu nos campos: <qualquer é (exato)>, no <título começa>, no <assunto é (exato)>, no <título é (exato)>. Na Ebsco, na aba <título>. Na Pepsic, em <palavras do título>. Na base Scopus, no campo <title> com aspas duplas; Spell, na aba <título> entre aspas duplas. Na Web of Science, no campo <título>. Na Scielo, através do <título> entre aspas duplas. Na BDTD- IBICT, no campo <título>. Nessas bases, não foi encontrado nenhum trabalho que se identificou fielmente com cada uma das dez frases anteriormente descritas. A base Cambridge Journals Online não reconheceu a procura pela frase inteira e apresentou resultados pesquisados invalidando a estratégia dessa busca.

Essa segunda rodada teve o objetivo de checar o nível de inovação da pesquisa sobre a carreira profissional e a empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos. Logo, diante da inexistência de trabalhos que envolvem o termo por completo, é possível deduzir a inovação desse estudo.

No desenvolvimento deste trabalho, houve o respaldo de livros sobre desenvolvimento humano (ciclos da vida) e carreira profissional de autores nacionais e internacionais,

selecionados nas áreas da psicologia, da administração e da gestão de pessoas. Assim, acervos de artigos, teses e livros puderam aprofundar esta pesquisa, De acordo com Deslauriers e Kérisit (2014, p. 134), “quanto mais o pesquisador tiver conhecimento aprofundado sobre o seu tema, mais ele estará apto a construir seu objeto e a delimitar uma amostra pertinente”. A revisão bibliográfica auxilia nas construções teóricas, tal como fios flexíveis que vão se juntando para elaborar e fazer crescer a teia do conhecimento.

Após finalizar a seleção dos 1.601 artigos pela RSL, optou-se por organizar e denominar os temas deste projeto, a partir dos descritores, da seguinte maneira: ciclos da vida carreira profissional, carreiras contemporâneas – sem fronteiras, proteana, subjetiva-objetiva, *opt-out*, empregabilidade – e trabalhador mais velho. O descritor denominado mercado de trabalho foi suprimido devido à correspondência dos temas nos artigos que tratam a empregabilidade e o trabalhador mais velho. Assim, o material selecionado para leitura sobre mercado de trabalho foi considerado nos descritores sobre empregabilidade e trabalhador mais velho. O conhecimento contido nos materiais pesquisados pode ser comparado a uma semântica do romance *Olhai os Lírios do Campo*, no qual Veríssimo (1980, p. 154) discorre sobre a tamanha grandeza de um campo de lírio que “nem Salomão em toda a sua glória se cobriu como um deles”. A beleza e a profundidade dos materiais científicos, conhecidos e pesquisados de modo sublime e imaginativo, podem retratar uma beleza de um campo de lírios florescidos.

A revisão bibliográfica foi útil para detectar conceitos-chave e existência de teorias que podem ser utilizadas no problema da pesquisa. Também auxiliou nas definições e justificativas quanto à importância ou relevância desta pesquisa, favoreceu o conhecimento dos métodos e análises dos dados praticados nas pesquisas existentes e promoveu aprofundamento e atualização do conhecimento científico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A partir do levantamento bibliográfico, obtiveram-se, ao longo dos 10 últimos anos, informações sobre a carreira profissional e a empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade, a concepção do emprego no mercado de trabalho para esses profissionais e a forma como o envelhecimento das pessoas está sendo descrito nas pesquisas científicas. Essas questões retratam o resultado final desta tese, que é a compreensão dos significados da carreira profissional e da empregabilidade atribuídos por profissionais com mais de 50 anos de idade no estado de São Paulo no século XXI.

3.6.2 Pesquisa de campo

Uma característica da pesquisa qualitativa é o contato com o campo (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014), visto como fonte de novas descobertas pertinentes ao aprofundamento do estudo, diferente de um campo limitado de informações. A utilização de relatos de vida e entrevistas não dirigidas faz com que o pesquisador tenha articulação com os sujeitos, o que resulta em maior amplitude na pesquisa. Isso favorece tanto os autores como o ambiente social. O contato com o campo tem origem na insatisfação das pesquisas experimentais, principalmente relacionadas às ciências sociais. Diferentemente da antropologia e da sociologia, que, no século passado, já utilizavam em seus estudos a técnica da observação e o contato direto com grupos sociais. Essa evolução quanto à consideração do campo contribui para o conhecimento real nas pesquisas qualitativas.

Nesta tese, o passo inicial para essa fase foi definir os critérios dos sujeitos a serem entrevistados, de forma a contribuir com o objetivo desta tese, que é compreender o significado da carreira profissional e da empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade no século XXI. Assim, os critérios foram: profissionais com idade a partir dos 50 anos, empregados de empresas privadas localizadas no estado de São Paulo, nível de escolaridade no mínimo superior e com cargos de liderança.

As decisões que requerem cuidado especial no trabalho da pesquisa qualitativa e da entrevista relacionam-se à seleção de pessoas para a entrevista, ao número de participantes e à quantidade de vezes para se realizar a entrevista (GODOI; MATTOS, 2010; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Essas são dúvidas que podem surgir, pois não há fórmulas ou receitas prescritas na esfera qualitativa. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador pode se sentir impossibilitado de determinar previamente o número de entrevistas necessárias para o seu estudo, o que exige a volta ao campo ou a ampliação do número de sujeitos, tomando-se como base o desenvolvimento teórico da pesquisa. Assim, a importância está ligada “mais nas relações entre a amostra e o objeto, do que nas regras técnicas de amostragem” (PIRES, 2014, p. 157).

Diante dos critérios apontados, ressaltam-se três aspectos: a idade a partir dos 50 anos, a empresa privada e os cargos de liderança. A escolha da idade deve-se a essa fase ser considerada produtiva intelectualmente (ARISTÓTELES, 1959), de pessoas maduras e em ascensão na vida profissional (LIEVEGOED, 2007) e que promulgam comportamentos de generatividade (ERIKSON, 1998). A opção por empresas privadas leva em conta o fato de que elas têm atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação

de serviços de livre iniciativa, com objetivo comum de lucro, independente de autorização exclusiva de órgãos públicos ou de propriedade do governo (BRASIL, 2008, cap. I, art. 170). Esse perfil deduz que a profissão é mantida com base nas qualificações profissionais (BRASIL, 2008, cap. I, art. 5, parágrafo XIII). A escolha pelo estado de São Paulo tem origem nos estudos de Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), já apresentados.

Com relação ao critério de liderança, buscou-se ter profissionais com envolvimento na estratégia e na decisão tática da empresa e com visão sistêmica do negócio. Uma empresa caracteriza-se pela existência de líderes e não líderes, cuja ascensão serve para definir as diferenças nos níveis hierárquicos (LACOMBE, 2011). A literatura apresenta diferentes visões sobre a definição de liderança, porém é bastante comum estar relacionada à administração de pessoas e/ou processos e à qualidade de influenciar as circunstâncias e os próprios liderados.

Quanto à visão sistêmica, é considerada a capacidade de visualizar a empresa como o todo, ou seja, analisar o ambiente externo que a influencia, considerar a sociedade, os investidores, os parceiros e o governo e identificar alternativas mais apropriadas para tomar decisões. As habilidades técnicas e humanas são somadas à visão sistêmica na administração da liderança, pois tanto uma quanto a outra se complementam e são necessárias conforme a complexidade do cargo e da situação (LACOMBE, 2011). Os níveis estratégicos e táticos associam-se à capacidade de se envolver ou de tomar decisões que impactam na empresa como um todo e, geralmente, por longo período de tempo. O que é diferente no nível operacional, em que o envolvimento acontece com as demandas rotineiras e de curto prazo (FERNANDES; BERTON, 2012). As habilidades humanas são importantes em todos os níveis, pois concebem a perpetuação da empresa. As habilidades e os níveis são demonstrados na Figura 1.

Figura 1 – Variação das habilidades e níveis de decisão

Nível	Habilidades
Estratégico: liderança envolvida em decisões complexas	Visão sistêmica: capacidade de visualizar o todo  Sujeitos da pesquisa
Tático: liderança que influencia e operacionaliza as grandes decisões	Humana: aptidão para trabalhar com pessoas
Operacional: liderança que atua nas decisões do cotidiano	Técnica: conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2012, p. 6) e Lacombe (2011, p. 9).

Assim, com esses critérios formulados, recolher percepções amplas e aprofundadas, valendo-se dos conhecimentos profissionais desses sujeitos, tanto sobre a empresa que trabalham como o mercado de trabalho, poderia vivamente assegurar a obtenção de informações pertinentes sobre o tema desta pesquisa.

O próximo passo foi o de captar aleatoriamente os sujeitos para a entrevista, processo que decorreu da amostra não probabilística e por meio da técnica denominada “bola de neve” (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014, p. 138). A técnica de amostragem com sujeitos voluntários, por indicação ou bola de neve, pode ser obtida pelas redes sociais, amigos, parentes, contatos pessoais e conhecidos, facilitando ao pesquisador acessar os sujeitos que correspondem aos limites da pesquisa e que estão dispostos a cooperar e a interagir no momento da entrevista (GODOI; MATTOS, 2010).

O contato com 12 sujeitos ocorreu inicialmente para convidá-los a participar da entrevista, explicar o objeto deste estudo (POUPART, 2014) e, mediante o aceite, enviar, para

cada sujeito, o documento denominado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice A. Para Godoi e Mattos (2010), a questão da entrevista requer um acordo inicial formalizado em documento contendo, como sugestão, as informações sobre os motivos e as intenções da pesquisa, a garantia do anonimato e a logística adotada no encontro.

Antes de ir a campo, a pesquisadora desta tese optou por elaborar um roteiro-guia, que serviu de apoio nas áreas temáticas, na recordação dos temas que podiam ser questionados e também ajudou a realizar a entrevista em somente um encontro, considerando o tempo disponível dos sujeitos. As questões permeiam os ciclos da vida, a carreira, a empregabilidade e o trabalhador mais velho. O modelo de perguntas encontra-se no Apêndice B. De acordo com Ichikawa e Santos (2010), o roteiro possui a funcionalidade de guiar o pesquisador na manutenção de tópicos importantes e ajuda-lo a garantir certa unidade nos documentos transcritos.

Antes de realizar a atividade de campo, a referida pesquisadora teve a preocupação de manter as entrevistas com os sujeitos, em processo de associação livre⁴. Esse procedimento, de atuação sutil, visa garantir que os discursos narrativos, a partir do contexto, façam conexão ou tenham continuidade com as ideias em pauta, evitando canalizar ou conduzir as falas e, ao mesmo tempo, tornando o encontro produtivo no sentido de se obter as informações que vão ao encontro desta pesquisa. Assim, essa pesquisadora, contando com a sua experiência em realizar entrevistas, interferiu na fala dos sujeitos apenas quando estes apresentavam falas subjetivas ou quando tinham comportamentos que mostravam novos estímulos e abertura para questionamentos.

A história de vida representa a documentação pessoal das experiências. É importante captar as reações espontâneas do sujeito, pois, em meio às histórias autonarrativas, o sujeito explicita como se enxerga nos seus relatos, visto ser ele o protagonista de sua história e das experiências que constrói e narra (MARCONI; LAKATOS, 2017; DEL CORSO; REHFUSS, 2011). A partir disso, essa pesquisadora teve outra preocupação: como violar a esfera privada dos sujeitos desconhecidos que foram chamados para relatar para um estranho aspectos por vezes delicados de suas vidas em um encontro subjetivo? A amostra de sujeitos constituiu-se de pessoas que já haviam compartilhado outras experiências com essa pesquisadora, mas também de sujeitos desconhecidos. A técnica bola de neve, ou seja, a seleção de pessoas

⁴ Associação livre é técnica considerada essencial na psicanálise. Essa técnica foi desenvolvida por Freud e consiste na produção de relatos sem censura e não premeditados dos pensamentos e sentimentos do paciente em terapia. Em decorrência da livre expressão por parte do paciente, o terapeuta evita a intervenção e a censura do ego. A associação livre representa os interesses e preocupações do inconsciente da pessoa (STRATTON; HAYES, 1994).

indicadas, pode favorecer essa possível intempérie. Antes de iniciar as entrevistas, a pesquisadora buscou quebrar o gelo ao se apresentar, relatar sua experiência de vida, reforçar o objetivo do encontro e fornecer informações, de modo sucinto, sobre a história oral de vida, como recurso para o levantamento dos dados desta pesquisa.

Assim, as entrevistas foram realizadas presencialmente e em ambiente com recursos materiais úteis para esse encontro, protegido contra ruídos externos e preservado de interferências de outras pessoas, com a duração média de 2 horas para cada sujeito, no total de 24 horas de entrevistas. As entrevistas foram gravadas com o consentimento individual dos participantes, garantindo, então, todas as expressões orais. Nesse contexto, Ichikawa e Santos (2010) e Godoi (2010) concebem esse registro por meio da gravação direta ou anotações feitas durante o processo.

No início de cada entrevista, a pesquisadora abordou o sujeito com as seguintes solicitações: “conte-me a história da sua vida”, e “por onde você quiser começar”, propiciando a expressão livre das experiências e eventos da sua vida de acordo com a sua vontade própria, o que pode diminuir os riscos de discursos pré-estruturados (POUPART, 2014; GODOI; MATTOS, 2010), compreendendo as fases do desenvolvimento da pessoa e sua interação com o ambiente social (SHERMAN; FIGUEREDO; FUNDER, 2013; DUNKEL; SEFCEK, 2009; FOLLARI, 2014).

As entrevistas foram transcritas em sua totalidade, imediatamente após a sua realização, verificando se todos os assuntos importantes para a referida pesquisa haviam sido contemplados (RICHARDSON, 2017). O retorno ao campo foi necessário por causa de dois sujeitos. No primeiro caso, deveu-se à necessidade de atendimento de compromisso da empresa. No segundo, ocorreu para aprofundamento de algumas informações importantes para este estudo.

3.6.2.1 *Quem são os sujeitos?*

Demonstrados os passos para a elaboração das entrevistas, com informações gerais dos sujeitos, o foco agora é dar mais detalhes sobre essas pessoas. Isso é feito por meio de um currículo condensado cujos nomes verdadeiros e das empresas em que trabalham são preservados, usando-se então codinomes e mantendo-se o sigilo das informações, conforme consta no TCLE.

A primeira apresentação encontra-se no Quadro 19, a seguir exposto.

Quadro 19 – Quem são os sujeitos?

Codiname	Área de Atuação ⁵	Formação	Cargo	Sexo	Idade	Nascimento
Roque	Agronegócio	Engenharia e Administração	Gerente	Masculino	51	1967
Sidarta	Indústria	Engenharia	Gerente	Masculino	52	1966
Ceres	Serviços	Geografia e História	Diretora	Feminino	53	1965
Concórdia	Serviços	Letras	Gerente	Feminino	54	1964
Khalil	Serviços	Farmácia	Diretor	Masculino	54	1964
Hotei	Serviços	Turismo	Diretor	Masculino	56	1962
Jó	Serviços	Administração	Gerente	Masculino	58	1960
Frigga	Serviços	Pedagogia	Gerente	Feminino	58	1960
Athena	Indústria	Administração	Gerente	Feminino	58	1959
Gibran	Agronegócio	Engenharia	Gerente	Masculino	59	1959
Métis	Agronegócio	Psicologia	Gerente	Feminino	59	1959
Akio	Indústria	Engenharia	Presidente	Masculino	64	1954

Fonte: Elaborado pela autora.

Os sujeitos das entrevistas são:

- a) **Roque**: natural da cidade de São Paulo. Mora em Jaú, é casado e tem uma filha. Fez o curso de Agronomia, contrariando todo o histórico familiar e o local que vivia, onde a agricultura não é tão presente. Conduziu seus estudos e a carreira sempre direcionando para essa área. Fez universidade pública, pois a família não tinha condições de pagar seus estudos. Os pais são aposentados e ele possui um irmão mais velho. Trabalha na mesma empresa há 22 anos e exerce cargo de liderança desde os 24 anos de idade. Desde 2012, aos 45 anos, exerce o cargo de Gerente Executivo de Produção, reporta-se ao presidente da empresa e possui equipe com 156 funcionários. Esse codiname foi inspirado no santo da Igreja Católica Romana, protetor contra pestes, padroeiro de profissões ligadas ao tratamento de animais e dos seus produtos. Roque é profissional que lida com atividades preventivas de pragas.

⁵ Áreas de atuação:

Agronegócio: envolve a produção e o cultivo de lavouras e a criação e produção animal (IBGE-CONCLA, 2018).

Indústria: transformação da matérias-prima em produtos, manualmente ou com o auxílio de máquinas e ferramentas (SEBRAE, 2014).

Serviços: envolve atividades de oferta do próprio trabalho ao consumidor (SEBRAE, 2014).

- b) Sidarta: natural de Santo André, é o caçula de dois irmãos. É casado e não possui filhos. Começou a trabalhar aos 18 anos, quando ingressou na faculdade Santa Cecília, no curso de engenharia. É arrimo de família, pois o pai faleceu. Tem uma trajetória profissional de 20 anos em três empresas e carreira internacional nas áreas de tecnologia e projetos. Iniciou a sua carreira de liderança aos 25 anos na área de projetos. Na atual empresa, trabalha há quatro anos. Está, desde os 48 anos, na área Comercial e é o responsável pela América Latina nas atividades de *business intelligence*, vendas e *marketing*. Sidarta tem o significado de alguém que está em busca de autoconhecimento e tem curiosidade em decifrar os fatos que lhe ocorrem, gosta de contar com as orientações de pessoas mais velhas.
- c) Ceres: Nasceu no interior de São Paulo, vem de uma família simples de três irmãos. Começou a trabalhar aos 15 anos na área administrativa das empresas. É casada e possui três filhos. Sua experiência profissional de 37 anos abrange a área Comercial, o RH e o Atendimento. Está na mesma empresa há 31 anos, desde quando entrou no curso de História e Geografia. Aos 43 anos tornou-se diretora e dirige uma área com aproximadamente 2.000 funcionários. Esse codinome foi inspirado na deusa grega da mitologia que ensinou aos homens a arte de cultivar a terra, de semear, de fazer a colheita do trigo, e com ele fabricar o pão. Para Ceres, a carreira e o emprego são como cultivar a terra.
- d) Concórdia: filha de militar, cujos pais se casaram contra a vontade da família. É a mais velha do único irmão que possui. Nasceu em São Paulo. Estudou letras na Universidade Anhembi Morumbi. Por considerar de segunda linha o seu curso superior, tem a crença de que sua carreira transcende suas expectativas. Começou a trabalhar aos 18 anos. Tem carreira internacional, vivência como consultora autônoma em diversos países do mundo e foi admitida na atual empresa aos 45 anos na função de gerente de projetos aos clientes. Possui autonomia para decidir e gerenciar equipes, pois o contato diário se dá com a empresa que desenvolve os projetos. Concórdia, codinome inspirado na mitologia grega, cujo significado é a harmonia, a união e a compreensão. Concórdia prima pela harmonia nas relações humanas.
- e) Khalil: nasceu no interior de São Paulo. É neto de libaneses e filho de pais comerciantes. Possui um irmão. É casado e tem uma filha. Começou a trabalhar aos 14 anos, possui experiência de 32 anos na área de vendas. Está na empresa atual há 16 anos e, no ano passado, aos 53 anos, foi promovido ao cargo de diretor, o que representa um sonho alcançado. Dirige 880 funcionários. Esse codinome foi inspirado

na personalidade de pessoas que demonstram gostar de tratar as desigualdades, a crueldade e as opressões com atitudes de cordialidade, justiça e paciência.

- f) Hotei: é natural de São Paulo, vem de uma família em que a mãe foi professora e o pai trabalhou em empresas da área industrial. É divorciado há 12 anos e possui uma filha. Fez turismo na Faculdade Ibero-Americano de Letras e Ciências Humanas, desde então trabalha em empresas de serviços. Possui experiência no ramo de hotelaria desde 1983. Desde os 41 anos de idade, é sócio-diretor de uma empresa desse ramo que administra 13 hotéis e 500 funcionários em quatro estados do Brasil. O codinome Hotei foi inspirado no Deus da abundância e da felicidade. Hotei julga ser uma pessoa de sorte e de sucesso na sua carreira e no emprego.
- g) Jó: é casado e possui uma filha. Nascido em São Paulo, possui um irmão gêmeo. Fez administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Vem de uma família que sempre teve negócios próprios e assim começou a trabalhar aos 14 anos. Trabalha no ramo de alimentação como funcionário desde os 44 anos de idade e está na empresa atual desde 2014. Exerce o cargo de gerente desde os 54 anos, possui uma equipe com 116 funcionários e se reporta ao dono da empresa. Esse codinome foi inspirado na Bíblia, era um homem rico, íntegro e temente a Deus, que, mesmo na pobreza, manteve-se fiel à crença em Deus. Jó veio de uma família de sobrenome reconhecido em São Paulo, e a perda da sua riqueza o levou a trabalhar como funcionário nas empresas. Não perdeu a vontade de trabalhar e sustentar a sua família.
- h) Frigga: é natural de São Paulo. Casada e possui dois filhos. Vem de uma família simples italiana e possui dois irmãos. Começou a trabalhar aos 14 anos, pois a renda da casa era composta por salário mínimo. Está na empresa atual há 25 anos e ocupou cargos nas áreas de RH voltados a sua formação educacional e na área da Produção. Está como gerente na prestação de serviços desde os 43 anos e é a responsável por mais de 1.000 prestadores espalhados pelo Brasil. O codinome Frigga foi inspirado na mitologia nórdica. Ela é a deusa da fertilidade, do amor e da união e a protetora da família, das mães e das donas de casa, além de símbolo da doçura. Frigga é dedicada à família, de quem é o centro de suas atenções.
- i) Athena: começou a trabalhar com 17 anos para pagar o curso de Administração. É natural de São Paulo. Solteira, não tem filhos. Mora com o irmão, os pais faleceram. Trabalha na mesma empresa, multinacional, há 40 anos, e é a única gerente mulher da empresa. Gerencia a área Financeira desde os 42 anos de idade e se reporta ao diretor de Administração e Finanças, localizado na Argentina. O codinome Athena foi

inspirado na deusa grega que leva esse nome. Significa sabedoria, deusa guerreira e protetora das pessoas. Athena é uma pessoa que venceu diversos obstáculos para chegar no auge da sua carreira e do seu emprego na empresa em que trabalha.

- j) Gibran: Filho de pais sírio-libaneses, é natural do estado de São Paulo e tem 3 irmãos. É casado e possui uma filha. Influenciado por um professor do ITA, fez engenharia no próprio ITA. Começou sua carreira fora do Brasil e trabalha na mesma empresa há 31 anos. Exerce cargo de gerência desde os 36 anos de idade na empresa em que trabalha, na área de projetos e pesquisa de novos produtos, com equipe de 12 pesquisadores. Reporta-se ao presidente da empresa. Esse codinome foi inspirado na sabedoria e na segurança, aspectos que ajudam a resolver os dilemas e os problemas das situações que aparecem. Gibran é uma pessoa de grande sabedoria técnica e que se sente feliz quando está envolvido com atividades que exigem criação e modelação de novos procedimentos.
- k) Métis: Nasceu no interior de São Paulo, é filha de imigrantes italianos e a mais velha de três irmãos. Solteira e mora com a mãe. Começou a trabalhar aos 15 anos. Fez o curso de psicologia e trabalha desde então na área de RH. Está na mesma empresa há 31 anos. Exerce cargo de liderança desde os 32 anos de idade e, a partir dos 45 anos, em cargo de gerência de Recursos Humanos. Reporta-se ao presidente da empresa. Na mitologia grega, Métis é a deusa da saúde, da prudência, das habilidades e da sabedoria combinada com a astúcia. Métis é uma profissional prudente nas decisões, que reflete e faz escolhas após analisar os impactos e os benefícios.
- l) Akio: filho de comerciantes e imigrantes japoneses, é o mais novo de oito irmãos. Nasceu em São Paulo. Casado e possui dois filhos. Começou a trabalhar com 18 anos, quando ingressou no curso de engenharia na faculdade Braz Cubas. Aos 38 anos ingressou em uma empresa e se mudou com a família para o Japão, onde permaneceu por 15 anos, chegando ao cargo de presidente dessa empresa. Prestes a se aposentar, foi expatriado novamente e morou um ano no Canadá com a família. De volta ao Brasil há dois anos e no cargo de diretor, retomou o seu processo de *coaching* para se aposentar. Akio é codinome que significa homem brilhante quanto ao seu conhecimento e à sua inteligência. Akio é profissional que alcançou a presidência de uma empresa fora do Brasil, por meio de sua sabedoria e inteligência nos negócios.

Esses profissionais entrevistados de origem paulistana possuem em comum a estabilidade no trabalho. O menor tempo de trabalho na mesma empresa é o de quatro anos, e o maior é o de 40 anos. Nos relatos de suas experiências, apresentados a seguir na análise dos

dados, esses profissionais ascenderam em suas carreiras de acordo com a formação no curso superior. Trabalham e trilham suas carreiras com base nas escolhas feitas antes dos 20 anos de idade.

O Quadro 20 demonstra os métodos e os procedimentos utilizados para o desenvolvimento desta tese.

Quadro 20 – Métodos e procedimentos da pesquisa

Paradigma/ autores	Método pesquisa/ autores	Objetivos da pesquisa/ autores	Levantamento de dados/ autores	Tipos de entrevista/ autores	Análise dos dados/ autores	Pesquisa bibliográfica/ autores
<i>Interpretativista/ construtivista</i>	<i>Qualitativo</i>	<i>Descritivo e explicativo</i>	<i>História oral de vida</i>	<i>Não estruturada ou não dirigida, discursiva e narrativa</i>	<i>Análise Textual Discursiva</i>	<i>Revisão Sistemática da Literatura</i>
Mackenzie e Knipe (2006); Wilson (1970); Novack (1986).	Groulx (2014); Deslauriers e Kérisit (2014); Godoi e Balsini (2010).	Marconi e Lakatos (2017b); Deslauriers e Kérisit (2014); Gil (2006); Cervo, Bervian e Silva (2007).	Ichikawa e Santos (2010); Marconi e Lakatos (2017a); Follari, (2014); Closs e Antonello (2011); Rosenthal (2014); Maclean, Harvey e Chia (2012); Del Corso e Rehfuss (2011).	Sampieri, Collado e Lucio (2013); Cardano (2017); Godoi e Mattos (2010); Rosenthal (2014); Marconi e Lakatos (2008); Duarte (2002); Poupart (2014); Duarte (2017); Follari (2014); Burck (2005).	Moraes e Galiazzi (2016); Pinto (1999); Pêcheux (2012); Orlandi (2012); Alvesson e Kärreman (2000); Pohn-Lauggas (2017); Moraes (2003); Richardson (2017); Bardin (2016); Melo (2009); Barros (2015); Godoi e Coelho (2011).	Cervo, Bervian e Silva (2007); Deslauriers e Kérisit (2014); Tranfield, Denyer e Smart (2003); Valladares e Vasconcelos; Di Serio (2014); Botelho, Macedo e Gauthier (2012); Sampaio e Mancini (2007); Atallah (1997); Sampieri e Collado; Lucio (2013).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para descrever e analisar os significados da carreira profissional e da empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos no estado de São Paulo no século XXI, esta tese tem na sua estrutura metodológica o paradigma interpretativista, ou construtivista, pois compreende a subjetividade humana, suas relações sociais e os papéis desempenhados. Sendo a pesquisa qualitativa, permite descrever e interpretar fenômenos sociais em ambiente natural dos sujeitos. A pesquisa qualitativa descritiva reproduz uma determinada situação social por meio da observação das características pessoais. A pesquisa explicativa identifica os fatores que contribuem para a existência dos fenômenos sociais.

Para o levantamento dos dados, a história oral de vida é técnica escolhida, pois propicia a liberdade das pessoas discorrerem sobre suas experiências, já que esta tese envolveu entrevistas com 12 profissionais que atuam em empresas privadas do estado de São Paulo. A entrevista não estruturada, discursiva e narrativa, foi aplicada para a coleta dos dados nos relatos de vida desses sujeitos. O aspecto discursivo assemelha-se à entrevista não estruturada, na qual o entrevistador define o tema da conversa e o sujeito descreve livremente a situação em questão. A narrativa tem relatos mais longos formulados autonomamente sobre a história de vida.

A análise textual discursiva é o método selecionado para analisar os dados das entrevistas, pois contempla aspectos discursivos narrados pelos sujeitos e, ao mesmo tempo, possui procedimentos claros e precisos para a avaliação textual na pesquisa qualitativa. A revisão sistemática da literatura é o procedimento utilizado na pesquisa e seleção de materiais científicos desta tese, pois contempla passos criteriosos na coleta dos materiais que auxiliam o pesquisador a manter a conexão com o tema a ser estudado.

3.7 Descrição da análise dos resultados

Neste tópico, apresentam-se os resultados deste estudo, que têm como premissa a análise qualitativa e possuem as seguintes características, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013):

- a) existência de dados não estruturados, o que cabe ao pesquisador a tarefa de ordená-los e estruturá-los de acordo com suas semelhanças e diferenças;
- b) compreensão profunda do contexto em que os dados estão inseridos, pois a análise de dados é um caminho que se desenha à medida da sua execução, por meio do estudo de cada trecho, das escolhas que precisam ser feitas e das tomadas de decisão. Assim, a análise qualitativa possui caráter contextual;

- c) sinergia e congruência de dados a serem trabalhados, avaliação e adequação da grande quantidade de dados coletados para que as interpretações sejam direcionadas para a formulação do problema;
- d) descrição das experiências, situações e fenômenos pertinentes, de modo abreviado, a partir da percepção do pesquisador.

Conjuminando com a descrição dessas quatro estratégias para a elaboração da análise dos dados, essa fase iniciou-se com a retomada de leituras aprofundadas do referencial teórico, visando à elaboração de refinamentos teóricos ou à condensação das principais ideias.

Para a realização da análise de dados, foram utilizados *a priori* 71 títulos de códigos selecionados a partir do referencial teórico desta pesquisa, apresentados no Quadro 21. Esse processo foi extremamente importante para dar inteligibilidade aos resultados e auxiliar na interpretação e análise das entrevistas, consequentemente gerando 1.342 discursos dos participantes relacionados a esses 71 códigos.

Quadro 21 – Quadro geral de códigos

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
1	1	Ciclos da vida	Saúde: declínio dos sentidos	A01	Dos 45 aos 65 anos: declínio da audição, olfato, paladar (PAPALIA; FELDMAN, 2013). A perda da audição que ocorre em alguns adultos por volta dos 50 anos, necessariamente não se dá pelo declínio da idade, e, sim, pelo fator genético. Nos homens, essa provável perda já ocorre a partir dos 30 anos. A capacidade visual varia de pessoa para pessoa, e essa degeneração está associada à genética do ser humano (BERGER, 2013).
1	1	Ciclos da vida	Saúde: perda muscular	A02	Dos 45 aos 65 anos: perda muscular (PAPALIA; FELDMAN, 2013). Para Sears e Feldman (1975), o declínio físico ocorre na fase da meia-idade, ou seja, dos 42 aos 60 anos, especificamente aos 45 anos, na estatura, sendo a cabeça e o rosto do homem partes do corpo humano que estão na contramão da involução, pois prosseguem no crescimento.
1	1	Ciclos da vida	Saúde: incidência de doenças	A03	Dos 50 aos 60 anos: incidência de doenças depressivas, coronária, instabilidade emocional e vulnerabilidade a vícios (SEARS; FELDMAN, 1975).
1	1	Ciclos da vida	Saúde: declínio físico inexistente	A04	Dos 42 aos 65 anos: declínio físico inexistente - as pessoas realizam atividades físicas e têm pleno funcionamento dos processos mentais (SEARS; FELDMAN, 1975; PAPALIA; FELDMAN, 2013). Nas nações desenvolvidas, tais como Japão, Canadá e países da Europa ocidental, pessoas de meia-idade vivem de modo mais saudável, ao contrário das que moram em locais pobres, tais como Afeganistão, Camboja, Quênia e Tanzânia, onde o risco de morte antes dos 60 anos é mais corriqueiro (BERGER, 2013).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
1	1	Ciclos da vida	Família: cuidado com os pais, filhos e avós	A07	Dos 35 aos 65 anos: cuidado com os pais e com os próprios filhos, e papel de avós (BERGER, 2013; SEARS; FELDMAN, 1975; PAPALIA; FELDMAN, 2013; LIEVEGOED, 2007). Mesmo com análise de ciclo abrangente em todos os momentos da vida, o ciclo da meia-idade possui padrões que necessariamente não foram projetados em fases anteriores, o que é natural, dadas as vicissitudes de mudanças no desenvolvimento humano. A atenção e o cuidado com as outras pessoas são qualidades que podem ser transmitidas, configurando a autorrealização. Essas atitudes, somadas às expectativas e responsabilidades, despertam, nas gerações anteriores, o interesse sobre o ato de saber cuidar e prover atenção necessária. A preocupação acentuada com os problemas de família e com o ciclo social pode acarretar, nas mulheres, estresse indireto, depressão e problemas de saúde mental (PAPALIA; FELDMAN, 2013; SEARS; FELDMAN, 1975).
1	1	Ciclos da vida	Casamento: passa por reavaliação	A08	Dos 35 aos 64 anos: casamento passa por reavaliação (BERGER, 2013).
1	1	Ciclos da vida	Trabalho: dedicação excessiva e exigências da família	A10	A partir dos 45 anos: dedicação excessiva ao trabalho, com acúmulo e exigências vindas da família (GUARDINI, 1987).
1	1	Ciclos da vida	Saúde física e financeira	A24	Por volta dos 55 anos: cuidado com a saúde física e financeira para a manutenção das próximas fases (LUDUVIG, 2002). Dos 42 aos 60 anos: releva-se o tempo livre, a segurança financeira (SEARS; FELDMAN, 1975; LIEVEGOED, 2007; LUDUVIG, 2002).
1	1	Ciclos da vida	Envelhecimento saudável	A29	Envelhecimento saudável: cuidados com o corpo, memória, equilíbrio emocional, balanceamento das atividades e alimentação progressivamente (BERGER, 2013).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
1	1	Ciclos da vida	Ocorrência de fatos premeditados e inesperados	A33	<i>Life-Span</i> : evolução nos ciclos da vida por influências genético-biológicas e socioculturais, tanto normativas como não normativas (NERI, 2006). As mudanças normativas representam a cronologia do tempo e são de caráter genético-biológico e psicossocial. A primeira, genético-biológica, ocorre, gradualmente, com o passar do tempo, por exemplo, a puberdade e a velhice. A psicossocial refere-se às mudanças historicamente influenciadas pelos processos culturais de socialização a que o indivíduo está sujeito, por exemplo, a aposentadoria. As influências não normativas, ou seja, de interação biológica e social, são aquelas decorrentes de alterações não previsíveis, por exemplo, a perda do emprego e os acidentes (NERI, 2006).
1	1	Carreira contemporânea	Carreira: com qualidade de vida	C43	Desempenho de papéis durante a vida profissional, contextualizado na empresa e na qualidade de vida do trabalhador (PERUNIAK, 2008).
2	2	Ciclos da vida	Trabalho: atividade de <i>status</i> social e financeiro	A09	Dos 35 aos 64 anos, o trabalho é atividade que gera <i>status</i> social e financeiro; e nessa fase há comportamentos da assiduidade e da estabilidade no emprego (BERGER 2013).
2	2	Ciclos da vida	Trabalho: valoriza a autenticidade	A11	A partir dos 45 anos: valoriza a autenticidade diante da realidade (GUARDINI, 1987).
2	2	Ciclos da vida	Trabalho: a repetição de fatos pode gerar tédio	A12	A partir dos 45 anos: sensação de que os fatos se repetem, pode surgir tédio (GUARDINI, 1987).
2	2	Ciclos da vida	Trabalho: crescimento pessoal	A15	Dos 42 aos 60 anos: crescimento pessoal - novos afazeres e interesses, pensamento coletivo e consolidação dos conhecimentos e das aptidões (SEARS; FELDMAN, 1975).
2	2	Ciclos da vida	Estabilidade no trabalho	A19	Aos 50 anos: fixação ou estabilidade no trabalho, pois a mudança representa risco ou perda do <i>status</i> (SEARS; FELDMAN, 1975).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
2	2	Ciclos da vida	Empreendedorismo	A20	Aos 50 anos: empreendedorismo ou um novo emprego é ato admirado (SEARS; FELDMAN, 1975). Empreender envolve ter coragem para criar ou renovar algo, destinando recursos necessários para produzir e comercializar um produto que atenda a um mercado insatisfeito na atualidade. As condições que definem o empreendedorismo relacionam-se com a novidade de estratégia ou de estrutura. O empreendedorismo ocorre dentro ou fora de uma empresa, e são chamadas empreendedoras as pessoas que agem de forma independente ou que fazem parte de um sistema corporativo (SHARMA; CHRISMAN, 1999; BULL; WILLARD, 1993).
2	2	Ciclos da vida	Novos cargos	A21	Aos 50 anos: pode surgir nova função ou promoção para cargo de liderança (LIEVEGOED, 2007).
2	2	Ciclos da vida	Aos 60 anos: planejamento para aposentadoria ou outra atividade	A27	Aos 60 anos: diminuição da carga horária de trabalho, planejamento para a aposentadoria ou realização de alguma atividade que se identifica (LIEVEGOED, 2007).
2	2	Carreira profissional	Carreira na empresa: hierarquia e autoridade	B35	Estrutura hierárquica, autoridade e seleção e promoção de pessoas com base nas competências técnicas (CLARKE, 2013). Promoção e salários sob a administração exclusiva da empresa (REITMAN; SCHNEER, 2008).
2	2	Carreira profissional	Comprometimento com a empresa	B36	Comprometimento, lealdade, segurança, benefícios e longa permanência na empresa (CHANLAT, 1996; REITMAN; SCHNEER, 2008).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
2	2	Carreira profissional	Significado da carreira: experiências e vocação	B37	A carreira é entendida como comportamento vocacional durante a trajetória profissional (SAVICKA, 2002). Adaptação à carreira: envolve níveis de preocupação, controle, curiosidade e confiança (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Para os brasileiros e chineses, a adaptação à carreira está no nível da preocupação (SAVICKAS; PORFELI, 2012). A carreira é considerada um percurso profissional e envolve preparação para o trabalho e sequências de experiências (REITMAN; SCHNEER, 2008). A carreira é associada à motivação, comprometimento e desempenho individual nas empresas (BENDASSOLLI, 2009). A carreira do século XX apresenta linearidade, estabilidade e pode ser encontrada em empresas nos dias atuais, exceto com a promessa de empregabilidade estável (REITMAN; SCHNEER, 2008). Carreira: depósito de experiências do trabalho, desempenho, resultados, promoção e desligamento (BENDASSOLLI, 2009). Carreira: combinação e sequência de papéis exercidos pela pessoa durante o curso de sua vida (SUPER, 1990).
2	2	Carreira profissional	Expectativas na carreira	B41	Os profissionais mais velhos: buscam autorrealização, identificação, desafios, reconhecimento, autonomia, influência e permanência na empresa (BOWN-WILSON; PARRY, 2013). A retenção dos profissionais mais velhos em cargos de liderança: envolve flexibilidade no trabalho, contínuos treinamentos, função de orientação técnica aos profissionais mais jovens e atividades de disseminação da cultura empresarial (BOWN-WILSON; PARRY, 2013). A partir dos 55 anos de idade: as pessoas trilham suas carreiras como empreendedoras (DUTRA, 2000). Dicotomia: progressão na carreira, alguns indivíduos mais velhos se interessam e outros não (HENNEKAM, 2015a).
2	2	Carreira contemporânea	Carreira: autodirigida e rede de relacionamentos	C42	Construída por ocupações, experiências, preparações, autodirigida e provida de rede de relacionamentos menos duradouros (OSSENKOP <i>et al.</i> , 2015; SAVICKAS, 2002; DUARTE; SILVA, 2013).
2	2	Carreira contemporânea	Carreira sem fronteiras: sem subordinação	Ca45	Mover a carreira através das redes de relacionamentos dissolve subordinação, considera habilidades e rejeita oportunidades por motivos pessoais ou familiares (BARUCH; REIS, 2016; SULLIVAN; BARUCH, 2009; INKSON <i>et al.</i> , 2012).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
2	2	Carreira contemporânea	Carreira sem fronteiras: fora dos limites da empresa	Ca46	Apresenta uma carreira não ligada a um único local de trabalho ou em uma única profissão e fora dos limites da empresa (SULLIVAN; BARUCH, 2009; BENDASSOLLI, 2009). Líderes e profissionais sem fronteiras são menos suscetíveis às instabilidades do mercado de trabalho (INKSON <i>et al.</i> , 2012).
2	2	Carreira contemporânea	Carreira proteana: mobilidade interna e externa na empresa	Cb47	Mobilidade interna e externa da empresa, autodirecionamento e gerenciamento com identificação de valores (CLARKE, 2013; KHAPOVA; ARTHUR, 2011; BRISCOE, BRISCOE, HALL; DEMUTH, 2006). Adaptabilidade, flexibilidade quanto às mudanças do ambiente de trabalho, autorrealização e identidade profissional sedimentada (SULLIVAN; BARUCH, 2009; VOLMER; SPURK, 2010; KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007; VOS; SOENS, 2008). Ciclos de exploração-tentativa-domínio-saída em períodos curtos e com mobilidades horizontais. (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Essa carreira pode gerar a transição profissional diante do desemprego, aposentadoria e recolocação profissional (NICHOLSON, 1984).
2	2	Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: fazer o que gosta	Cc48	Carreira subjetiva: motivação, valores, desejos, ética, acúmulos de conhecimento, respostas cognitivas, equilíbrio na vida (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007). Carreira subjetiva: motivada pelo prazer, felicidade diante do trabalho, conhecimento, domínio das habilidades, boas relações sociais, ética (SCALABRIN; KISHORE; CASADO, 2010). Carreira subjetiva: envolve autorreferência ao sucesso medido pela satisfação do trabalho e da carreira (ABELE; SPURK, 2009).
2	2	Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: ganhar dinheiro	Cc49	Carreira objetiva: refere-se ao que se percebe publicamente e se concebe - promoção, salário, <i>status</i> , reconhecimentos, experiência de trabalho (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
2	2	Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: conquistas	Cc50	Carreira de sucesso: conquistas objetivas e subjetivas acumuladas em decorrência de saldo positivo nos resultados do trabalho (ABELE; SPURK, 2009; HEIJDEN <i>et al.</i> , 2009). Sucesso na carreira objetiva: ascensão profissional de modo vertical, com retornos financeiros, <i>status</i> e reconhecimento, desconsiderando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (LIPPE, 2011; HENNEKAM; 2015a; OLTRAMARI; GRISCI; WEBER, 2011). O perfil social e a disponibilidade para novos aprendizados promovem o sucesso e a retenção dos profissionais com mais de 50 anos (HERRBACH; MIGNONAC, 2012; HENNEKAM, 2015b).
2	2	Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: autonomia e influência	Cc52	Autonomia e influência são mais importantes do que a promoção conforme há o envelhecimento dos profissionais (BOWN-WILSON; PARRY, 2013). Importância da carreira: conforme o avanço da idade, a carreira torna-se importante, ao mesmo tempo, retrocede quanto à importância do sucesso (HENNEKAM, 2015a).
2	2	Empregabilidade	Trabalhador mais velho: busca atividades autônomas	D59	O trabalho autônomo e o empreendedorismo são práticas atrativas para os profissionais mais velhos, considerando o acúmulo de capital humano e financeiro (MOULTON; SCOTT, 2016).
2	2	Empregabilidade	Extensão do tempo de trabalho: afinidade com o que faz	D62	Prolongamento da vida profissional: pode estar vinculado à afinidade, dedicação e significado na relação com o trabalho que o profissional mais velho possui (ARISTOVNIK; JAKLIČ, 2013). Expectativas perante o trabalho: flexibilidade, atividades com propósitos e metas, treinamentos equivalentes ao cargo e à participação em processos de valorização e recompensa (VASCONCELOS, 2015a).
2	2	Trabalhador mais velho	Ambiente favorável no trabalho	E68	Ambiente favorável de trabalho: tempo flexível e compatível com a expectativa da qualidade de vida (OECD, 2006). Desafios: as pessoas mais velhas apreciam trabalho consistente, aprendizado contínuo, desenvolvimento orientado de acordo com valores e talentos (SHULTZ; OLSON; WANG, 2011).
3	2	Ciclos da vida	Trabalho: superação de limitações	A14	A partir dos 45 anos: há o entendimento de que superar limitações é inerente à existência e ao desenvolvimento humano (GUARDINI, 1987).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
3	2	Ciclos da vida	Adaptações de comportamento	A34	Plasticidade: adaptação de comportamentos e utilização de recursos internos e externos conforme a escassez biológica e o aspecto sociocultural, para lidar com demandas estressantes (BALTES; BALTES, 1990). Envelhecimento com sucesso: utilização a partir da meia-idade de comportamentos coordenados, recursos internos e externos para cumprimento de metas e objetivos individuais (BALTES; HEYDENS-GAHR, 2003; NERI, 2006; BALTER; DICKSON, 2001; ALMEIDA; STOBÄUS; RESENDE, 2013; ALMEIDA, 2013).
3	2	Carreira profissional	Manutenção da carreira: aprendizados e atualizações	B38	Dos 45 aos 65 anos: fase de manutenção da carreira, momento em que as pessoas a preservam por meio de desenvolvimentos e atualizações, são produtivas em seus locais de trabalho e preocupadas com fatores não profissionais (SUPER, 1990; LOW; BORDIA; BORDIA, 2016; LASSANCE; SARRIERA, 2009). Dos 45 aos 65 anos: exploração e planejamento são atividades importantes, pois o período é suscetível à perda do emprego e ao surgimento de um novo papel ocupacional (SUPER; HALL, 1978). A partir dos 45 anos: uso de ferramentas de desenvolvimento pessoal e ações planejadas na carreira (MUTCHNIK; TREVISAN, 2009). Contribuição da psicologia na escolha da carreira: orientação vocacional (KHAPOVA; ARTHUR, 2011; RIBEIRO; UVALDO, 2011; SAVICKAS, 2002; SAVICKAS, 2012; RAFAEL; JOAQUIM, 2007; FRANÇA; SOARES, 2009). As metas na carreira envolvem: interação entre a confiança, o sucesso, os benefícios e os custos estimados em cada fase (LEE; FELPS; BARUCH, 2014).
3	2	Carreira contemporânea	Carreira: envolve investimentos	C44	Sequência de posições inerentes, envolve a mobilização de capital econômico, social, cultural e simbólico (CARVALHO <i>et al.</i> , 2015). Atualização frequente do conhecimento, do aprendizado e das habilidades, considerando os valores e o autodirecionamento (CLARKE, 2013; KHAPOVA; ARTHUR, 2011; BRISCOE; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006). Mudanças na carreira a partir dos 45 anos: principalmente de líderes, que devem ser planejadas (CARVALHO <i>et al.</i> , 2015).
3	2	Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: estagnação na carreira	Cc51	Estagnação na carreira objetiva e subjetiva para os profissionais mais velhos: falta de progressão hierárquica, desafio pessoal, motivação e autopercepção da falta de habilidades (BOWN-WILSON; PARRY, 2013).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
3	2	Empregabilidade	Estar empregado: <i>know-how</i> e habilidades	D55	<p>Conceito: capacidade de ser empregado, mudar de emprego de acordo com o <i>know-how</i> e as habilidades exigidas no mercado de trabalho (HELAL; NEVES; FERNANDES, 2007; VANHERCKE <i>et al.</i>, 2014).</p> <p>Empregabilidade representa: retenção e avanço de pessoas em trabalho remunerado no decorrer de seu curso de vida (EMMERIK <i>et al.</i>, 2012; MALTBY, 2011).</p>
3	2	Empregabilidade	Manter o emprego: uso de recursos e tecnologias	D57	<p>A manutenção da empregabilidade: saber identificar e alocar recursos, trabalhar em equipe, com informações e uso de variadas tecnologias (HOGAN; CHAMORRO-PREMUZIC; KAISER, 2013).</p> <p>Conotação objetiva e subjetiva da empregabilidade: conotação objetiva: centrada no perfil profissional, na posição hierárquica do mercado, no nível educacional, no autoinvestimento de conhecimentos, na cultura e nos contatos nas redes sociais profissionais; conotação subjetiva: análise do trabalhador sobre sua habilidade em obter um novo trabalho na empresa em que atua ou em outro local (EMMERIK <i>et al.</i>, 2012; HELAL; NEVES; FERNANDES, 2007).</p>
3	2	Empregabilidade	Alta empregabilidade: desafios no cotidiano	D58	<p>Profissionais de alta e baixa empregabilidade: alta empregabilidade: possuem desafios no cotidiano; baixa empregabilidade: não possuem experiências diferenciadas, competências, conhecimentos atualizados e nem largas redes sociais (CESÁRIO; FEIJÃO, 2014). De acordo com Aristovnik e Jaklič (2013), os trabalhadores holandeses mais velhos buscam, nas empresas, a satisfação no trabalho, mais do que relacionamento com colegas e superiores, volumes de trabalho e aposentadoria antecipada.</p> <p>Permanecer ou não no emprego parece ser uma decisão mais apreciada pelo funcionário com alta empregabilidade do que uma iniciativa impulsionada pela empresa. A relação entre empregabilidade e intenção de sair tem se tornado um precedente positivo, já que as transições representam novas experiências, exercício e gestão da própria carreira, ao contrário dos funcionários com baixa empregabilidade, cuja mudança representa risco ou desemprego (CESÁRIO; FEIJÃO, 2014).</p>

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
3	2	Empregabilidade	Trabalhador mais velho: possui alta produtividade	D60	Produtividade dos profissionais mais velhos: favorecida quando acoplada ao conhecimento e à experiência e no exercício de cargos traduzidos em satisfação pessoal e reconhecimento da empresa (LALLEMAND; RYCX, 2009). Próximo aos 50 anos: salário mais elevado do que o dos jovens, queda ascendente da produtividade por razões cognitivas, alvo de desligamentos quando a empresa precisa reduzir custos (GOMES; PAMPLONA, 2015). A Bélgica considera importante reter trabalhadores mais velhos motivados nas empresas. Essa questão é vista de duas maneiras. Um dos aspectos leva em conta os custos à medida da aproximação da aposentadoria, e a outra vertente é que esses profissionais são considerados como capitais humanos duráveis na organização, e que vale a pena investimento (HEIJDEN; SCHALK; VELDHOVEN, 2008).
3	2	Empregabilidade	Trabalhador mais velho: pouco interesse em treinamento	D61	Habilidade cognitiva: as pessoas mais velhas tendem a ter menos interesse e disposição para treinamentos, que é um dos fatores que asseguram a empregabilidade (HENNEKAM, 2015b).
4	2	Ciclos da vida	Perda do emprego: dos 50 aos 60 anos	A23	Aos 50 anos: período da perda do emprego, e a partir dos 60 nos, maior incidência dessa perda (SEARS; FELDMAN, 1975).
4	2	Empregabilidade	Limitador para a empregabilidade: idade	D56	Fator limitador da empregabilidade, que se dá com o avançar da idade, e envolve a capacidade do indivíduo, a disposição da empresa em ter trabalhadores mais velhos e a situação econômica (HENNEKAM, 2015b). Em geral, as empresas menores possuem ambientes mais flexíveis e positivos para o emprego de trabalhadores mais velhos, apesar de várias ressalvas em relação à qualidade dos trabalhos, principalmente nos setores de serviços e atendimento (LORETTO; WHITE, 2006).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
4	2	Empregabilidade	Autopercepção das pessoas com mais de 50 anos: são empregáveis	D64	Atração: a partir dos 50 anos, a autopercepção desses profissionais é a de que eles são passíveis de empregabilidade (OECD, 2006; HENNEKAM, 2015b). A participação de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho europeu aumenta gradativamente conforme o envelhecimento da população (EUWALS, 2014). Na Espanha, a manutenção da empregabilidade para os profissionais com mais de 50 anos de idade é relativamente desafiadora (ALCOVER; TOPA; FERNÁNDEZ, 2014). Em busca de transformar em realidade a crença de que a maneira mais provável de enfrentar o envelhecimento da população para preservar os padrões de vida é incentivando os trabalhadores mais velhos a continuar na força de trabalho, muitos países realizaram reformas políticas durante a última década. Porém, as taxas de emprego entre os trabalhadores mais velhos são relativamente baixas, especialmente na Europa (BAERT <i>et al.</i> , 2016). Obter novo emprego no Brasil: a partir dos 50 anos, a média é de 50 semanas (DIEESE, 2017).
5	2	Ciclos da vida	Inteligência: prática, linguística e raciocínio matemático	A05	Dos 35 aos 64 anos: inteligência prática, linguística e raciocínio lógico-matemático (BERGER, 2013).
5	2	Ciclos da vida	Inteligência: prática, raciocínio indutivo e fluência verbal	A06	Dos 45 aos 65 anos: inteligência prática, raciocínio indutivo e fluência verbal - complementos do conhecimento especializado e da escolaridade. Há fluência verbal, porém são menos letrados do que os jovens (PAPALIA; FELDMAN, 2013).
5	2	Ciclos da vida	Trabalho: conflito, significado do trabalho e relações humanas	A13	A partir dos 45 anos: aprende-se a lidar com conflitos, sabe-se o significado do trabalho e empenha-se na manutenção das relações humanas (GUARDINI, 1987).
5	2	Ciclos da vida	Orientação às pessoas: aos mais novos e gosto pelo ensino	A16	A partir dos 50 anos: orientações aos mais novos no trabalho, com o sentimento de alegria – pela expansão do desenvolvimento e pela receptividade em realizar atividades que geram ensinamentos (SEARS; FELDMAN, 1975; LIEVEGOED, 2007; LUDUVIG, 2002).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
5	2	Ciclos da vida	Respeito aos sentimentos próprios e aos dos outros	A17	Dos 49 aos 56 anos: aprende a respeitar os sentimentos e comportamentos próprios e dos outros (LUDUVIG, 2002). Dos 56 aos 63 anos: transmissão de ideias e conceitos de modo caloroso, com toque pessoal e concreto (STEINER, 2006). Dos 49 aos 56 anos: conciliação entre demandas internas com as solicitações externas (LUDUVIG, 2002).
5	2	Ciclos da vida	Formação de sucessores	A18	Dos 49 aos 63 anos: época de formar sucessores (LUDUVIG, 2002).
5	2	Ciclos da vida	Valoriza o que é importante	A22	Aos 50 anos: dá valor ao que realmente importa e tem benevolência para resolver problemas (LIEVEGOED, 2007).
5	2	Ciclos da vida	Intuição	A25	A partir dos 55 anos: aflora a intuição e os questionamentos sobre o sentido da liberdade para a autodireção (LIEVEGOED, 2007).
5	2	Ciclos da vida	Reavaliação dos valores e significado da aposentadoria	A26	A partir dos 56 anos: reavaliação dos valores, das expectativas e do significado da aposentadoria (LUDUVIG, 2002).
5	2	Ciclos da vida	Adoção de estratégias para resolver problemas	A30	O envelhecimento: resolução de problemas interpessoais com repertório de estratégias para cada situação (PAPALIA; FELDMAN, 2013). O envelhecimento: instalação da tranquilidade, certeza do que é prioritário, verdadeiro, tem atitudes altruístas e sabedoria (GUARDINI, 1987).
5	2	Ciclos da vida	Religião	A31	O envelhecimento: religião tem significado social, cultiva emoções positivas sobre a vida e tem fé em Deus (PAPALIA; FELDMAN, 2013).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
5	2	Ciclos da vida	Generatividade: procriação, zelo e cuidado com os mais novos	A32	<p>Generatividade: procriação, orientação, zelo com a nova geração e criatividade (CARVALHO-BARRETO, 2013; ERIKSON; ERIKSON; KIVNICK, 1986).</p> <p>Generatividade: necessidade de ser produtivo, empenhar-se em alguma tarefa e ter cuidado com a maneira de realizá-la (PICKARD, 2015).</p> <p>De acordo com Erikson, Erikson e Kivnick (1986), o comportamento para a generatividade pode surgir de modo reticente, no qual desponta de maneira camuflada, sob a forma de paz pessoal, reafirmando os estereótipos sociais da pessoa madura, centrada e bondosa.</p> <p>Generatividade: reflexão sobre a vida - avaliação do que foi conquistado e contribuições para melhorar o mundo (CARVALHO-BARRETO, 2013; ERIKSON; ERIKSON; KIVNICK, 1986).</p>

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
5	2	Carreira profissional	Fases da carreira	B39	<p>Fases da carreira: (SCHEIN, 1996).</p> <p>a) aprendizados educativos ou treinamento: iniciar processos de treinamento e aprendizados específicos para o sucesso na carreira escolhida;</p> <p>b) evolução de metas quando da ocorrência de decisões: traçar objetivos e ter flexibilidade quanto às modificações de acordo com a evolução profissional;</p> <p>c) adaptação e reação ligada ao mundo do trabalho: envolver-se previamente com elementos que serão modernizados no trabalho, cuja situação permite conhecimento da realidade e das próprias reações;</p> <p>d) cumprimento das exigências organizacionais e socialização na empresa: analisar a permanência ou não na empresa devido à complexidade do trabalho e considerar a responsabilidade que a sociedade atribui à profissão;</p> <p>e) pertencimento à empresa e autoconhecimento das aptidões: perceber mudanças internas de crescimento pessoal importantes para promover a socialização no ambiente de trabalho;</p> <p>f) estabilidade ou desligamento da empresa: mostrar, após a permanência de cinco a dez anos na carreira, se o indivíduo pode ou não continuar na empresa por mais tempo, em virtude da falta de oportunidades de emprego ou de desafios na própria empresa;</p> <p>g) crise profissional: realizar autorreavaliação da carreira e fazer redefinição de objetivos;</p> <p>h) progressos, transições e conciliações da carreira com os aspectos familiares: reavaliar a continuidade na carreira, novas direções ou levar em conta os interesses pessoais e familiares;</p> <p>i) preparo para a aposentadoria: encerrar um ciclo na carreira, momento que pode gerar diminuição ou não do ritmo do trabalho; e</p> <p>j) efetivação da aposentadoria: aposentar-se por meio de políticas do governo ou através de políticas internas da empresa – lembrando que ambas estabelecem limite de idade.</p>

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
5	2	Carreira profissional	Gerações	B40	<p>As gerações a partir dos 50 anos:</p> <p>a) veteranos: trabalho árduo, lealdade e estabilidade. Período: de 1925 a 1942.</p> <p>b) <i>baby-boomers</i>: investem em aprendizados, são leais, valorizam <i>status</i>, têm interesse pelo poder, pelas recompensas e dificuldade para equilibrar vida pessoal com a profissional; são também <i>workaholics</i> no emprego. Período: 1943 a 1960.</p> <p>c) geração X: predomínio de atitudes sem fronteiras, vínculo de curto prazo com a empresa, sofre com a instabilidade profissional, voltada a oportunidades salariais e benefícios e preocupada com o equilíbrio pessoal e profissional. Período: de 1961 a 1981 (UNITE <i>et al.</i>, 2011; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).</p>
5	2	Trabalhador mais velho	O que é um trabalhador mais velho?	E66	<p>Definição sobre trabalhador mais velho: Cabe explorar qual é a idade reconhecida e definida para profissionais mais velhos no contexto organizacional, pois o peso dos anos para o profissional que se encontra em atividade laboral continua sendo um problema no local de trabalho (MCCARTHY <i>et al.</i>, 2014).</p> <p>O termo mais velho é ambíguo, visto que a variação de idade chega a ser específica de acordo com a localidade, por exemplo, na Holanda e EUA, a partir dos 40 anos; Espanha, Itália e França, a partir de 45 anos; Bélgica e Reino Unido, mais de 50 anos. Na União Europeia, os trabalhadores mais velhos são assim nomeados quanto têm mais de 55 anos. Na literatura científica, o leque é mais flexível, e as idades atribuídas ao trabalhador mais velho, em uma régua cronológica, iniciam a partir dos 35 anos, desconsiderando o contexto cultural organizacional e a imagem identitária concebida pelo profissional (SÁNCHEZ; MARTÍNEZ, 2014; FULA; AMARAL; ABRAÃO, 2012). As políticas públicas internacionais e alguns pesquisadores referem-se ao trabalhador mais velho como aquele que tem entre 55 e 65 anos, visto a notável diminuição de profissionais no mercado de trabalho em muitos países). As discussões sobre emprego e trabalhadores mais velhos estão pautadas naqueles com mais de 55 anos devido ao encolhimento da participação no mercado de trabalho em muitos países e à aposentadoria precoce (MCCARTHY <i>et al.</i>, 2014). Nomenclaturas para as pessoas a partir dos 45 anos: trabalhadores da idade madura, último recurso, deslocados, desencorajados, desfavorecidos, cabelos grisalhos, talento cinza (MEYERS, 2016). No âmbito britânico e europeu, o termo trabalhador mais velho refere-se aos profissionais com mais de 50 anos de idade (MALTBY, 2011; LORETTO; WHITE, 2006).</p>

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
5	2	Trabalhador mais velho	Competências do profissional mais velho	E69	<p>Competências: habilidades sociais e da aprendizagem contínua, credibilidade, visão estratégica, liderança, boa comunicação, flexibilidade e bom relacionamento (HENNEKAM, 2016; 2015a; NERI, 2009).</p> <p>As habilidades sociais representam as qualidades interpessoais e atributos do indivíduo representados pela comunicação, integridade, empatia e ser cooperativo e motivado. Os empregadores apreciam mais as habilidades sociais dos funcionários, do que as de cognição e que, as habilidades sociais podem conduzir ao sucesso profissional do que as habilidades técnicas ou de conhecimento. A habilidade de aprendizagem contínua é reforçada na carreira sem fronteira em se tratando do autoinvestimento para a obtenção do sucesso profissional no mundo do trabalho de frequentes alterações de circunstâncias e tecnologias cada vez mais promissoras. A competência em aprendizado contínuo deve ter uma combinação de realização de atividades de desenvolvimento e empreendimentos importantes na carreira, busca pela eficiência na realização de trabalhos, prontidão para aprender novas atividades e, a capacidade de reconhecer os próprios pontos fortes e o que carecem de melhorias (HENNEKAM, 2015a).</p>
6	3	Ciclos da vida	Aos 65 anos: aposentadoria	A28	Aos 65 anos: estímulo das empresas para a aposentadoria (BERGER, 2013).
6	3	Carreira contemporânea	Carreira <i>opt-out</i> : independência, confiança e assertividade	Cd53	<p>A carreira executiva requer: determinação e comportamentos de independência, confiança e assertividade - incompatíveis com o gênero (EZZEEDEN; RITCHEY, 2009a).</p> <p>Dificuldade para alcançar cargos executivos: o patamar da experiência efetiva coincide com a faixa etária da maternidade, e os estudos demonstram que mulheres ambiciosas pela carreira profissional possuem dificuldades de encontrar parceiros elegíveis, pois o sexo masculino não vê atratividade nesse posicionamento. O sucesso profissional para as mulheres pode representar derrota no reino matrimonial (EZZEEDEN; RITCHEY, 2009). Mesmo com o auxílio do parceiro e a evolução moderna, as mulheres casadas se envolvem notadamente com os serviços domésticos mais do que os homens (PERCHESKI, 2008).</p>

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
6	3	Carreira contemporânea	Carreira <i>opt-out</i> : equilíbrio pessoal	Cd54	<p>Modelo caleidoscópico: as mulheres com vida conjugal buscam mecanismos de equilíbrio e adaptação entre carreira e vida pessoal (CABRERA, 2007; MAINIERO; SULLIVAN, 2005).</p> <p>Significado <i>Opt-out</i>: a saída <i>opt-out</i> significa transição de mulheres altamente qualificadas para atividades domésticas por tempo determinado ou indeterminado (VOLPE; MURPHY, 2011; SUMMERS; EIKHOF; CARTER, 2014).</p> <p>Comportamento <i>opt-out</i>: demissão voluntária ou involuntária devido às demandas de trabalho e família, falta de oportunidades de crescimento profissional e de apoio no trabalho, o que acarreta estresse ou <i>burnout</i> (VOLPE; MURPHY, 2011). O equilíbrio na carreira, presente no ciclo intermediário, representa as decisões tomadas na vida da pessoa de forma a ter coerência entre trabalho e vida social (SULLIVAN; MAINIERO, 2008). A autenticidade e a individualidade estão presentes no final do ciclo da carreira e são primordiais na interação do desenvolvimento pessoal, trabalho e vida social (SULLIVAN; MAINIERO, 2008).</p>
6	3	Empregabilidade	Seleção, treinamento e promoção de cargos: mais difícil	D63	<p>Atração e retenção: diante da seleção de emprego, promoção e retenção, as pessoas com mais de 50 anos são preteridas e suas habilidades interpessoais julgadas com menos valia nos processos de treinamento e retenção (MARTIN <i>et al.</i>, 2014; BAL <i>et al.</i> 2011; OECD, 2006; HENNEKAM, 2015b).</p> <p>Baixo emprego para os profissionais mais velhos: diferenças na produtividade e preferências dos empregadores e dos empregados por pessoas mais jovens (BAERT <i>et al.</i>, 2016). Escolaridade e emprego: conforme os profissionais envelhecem, ocorre a diminuição da inserção ou reinserção no mercado de trabalho, principalmente diante da baixa escolaridade (GOMES; PAMPLONA, 2015). Nos anos de 1990, a Inglaterra enfrentou um período de recessão cujos trabalhadores mais velhos foram destituídos de seus empregos ou aposentados para dar lugar aos jovens trabalhadores. Um dos motivos da dispensa dos trabalhadores mais velhos era a preocupação com a saúde, que era vista de forma negativa quando comparada com a saúde dos trabalhadores mais jovens. Em outros períodos de recessão, de 2008 e 2010, os trabalhadores mais velhos, na faixa dos 55 aos 64 anos, foram contemplados em seus postos de trabalhos, ao contrário das crises econômicas anteriores. Mesmo com essa mudança, os velhos trabalhadores não deixaram de sentir medo do desemprego (BECK, 2013).</p>

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
6	3	Empregabilidade	Relacionamento: entre gerações	D65	Equipe: os líderes mais velhos não diferenciam o tratamento que dispensam aos funcionários de qualquer faixa etária, ao contrário dos líderes mais jovens, que preferem atuar com profissionais novos (VASCONCELOS, 2015a)
6	3	Trabalhador mais velho	Atitudes desfavoráveis no ambiente de trabalho	E67	As atitudes desfavoráveis ao trabalhador mais velho são: no ambiente corporativo, associam-se à visão de improdutividade e à resistência, que são comparadas com as gerações mais jovens de profissionais (OECD, 2006). De acordo com Loretto e White (2006), na Grã-Bretanha, o ambiente de trabalho contemporâneo valoriza a juventude, as qualificações e as habilidades técnicas, e o trabalhador mais velho é subestimado tanto pelos empregadores como pelo mercado de trabalho. Esse profissional é visto como resistente a mudanças e a treinamentos empresariais.
6	3	Trabalhador mais velho	Discriminação e ageísmo	E70	Discriminação e ageísmo, decorrem de atitudes que restringem os mais velhos na questão dos relacionamentos, aprendizados e desenvolvimentos, com a crença de que tais pessoas são menos treináveis, flexíveis e eficientes, além de terem restrições físicas e habilidades tecnológicas (HARRIS <i>et al.</i> , 2017).

Pressuposto	Objetivos específicos	Descritor	Título do código	Código	Conjunto teórico
6	3	Trabalhador mais velho	Motivos da antecipação da aposentadoria	E71	<p>Aposentadoria antecipada: pode estar relacionada às condições de trabalho, à discriminação de idade, aos estereótipos negativos, ao menor grau de escolaridade, a menos possibilidade de ascensão na carreira e à experiência profissional limitada (PERERA; SARDESHMUKH, 2015).</p> <p>Classificação dos aposentados:</p> <p>competitivos e protegidos: escolaridade, qualificação e remuneração diferenciadas, com rendas econômicas favoráveis na aposentadoria;</p> <p>precários: trabalhos pós-carreira de baixa qualificação e remuneração e não conseguem se aposentar em razão de economias escassas (D'AMOURS, 2009).</p> <p>Aposentadoria: formaliza o final da trajetória profissional, prescreve estágio de desenvolvimento, transição para novas carreiras e atividades de voluntariado (MARRA, 2013).</p> <p>O conceito de aposentadoria está mudando, e a ideia do ócio não atrai alguns dos trabalhadores mais velhos, os quais têm preferido retirar-se paulatinamente da força de trabalho. Por outro lado, outros profissionais mais velhos vivenciam uma transição da aposentadoria para o trabalho. Isso ocorre por necessidades pessoais, realização pessoal ou para transmitir conhecimentos e habilidades para a próxima geração (PERERA; SARDESHMUKH; KULIK, 2015).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desses 71 títulos de códigos, cada teoria foi relacionada com cada objetivo e com os respectivos pressupostos da pesquisa, dando origem à codificação das entrevistas, seguindo os passos da Análise Textual Discursiva estabelecida por Moraes e Galiuzzi (2016). Diferente da codificação *a posteriori* ou mesmo da *grounded theory*, os 71 títulos dos códigos emergiram das teorias para depois serem aplicados ao conjunto de textos.

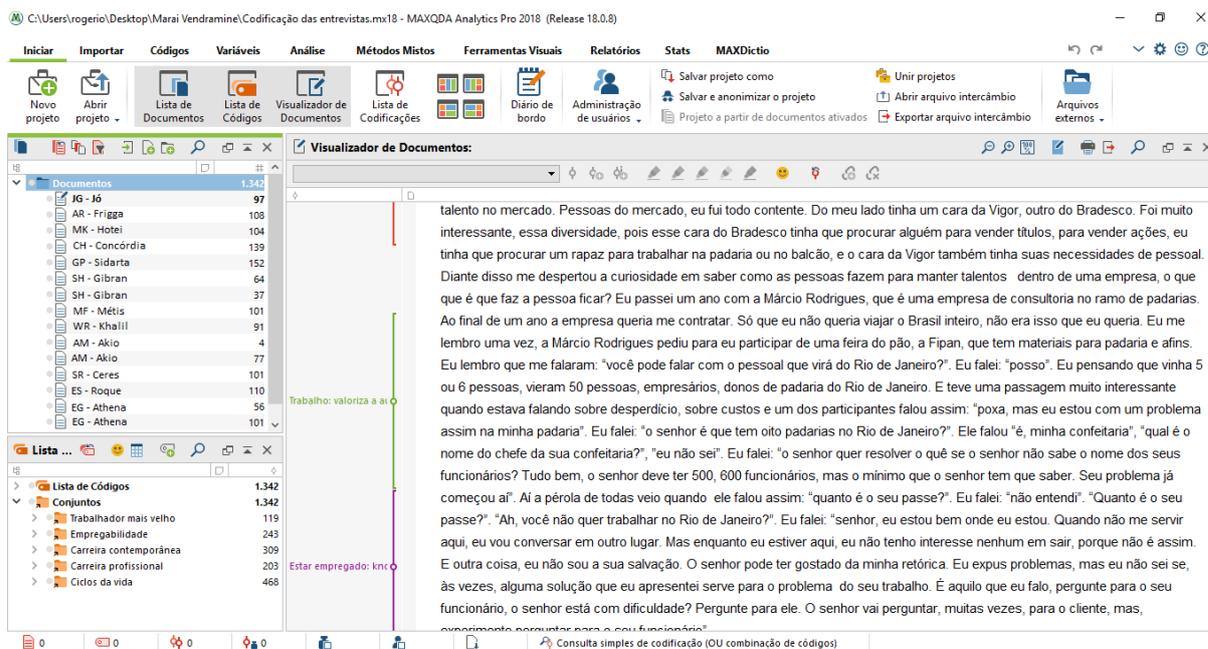
Esses 71 títulos de códigos foram definidos de modo que não tivessem dupla interpretação, segundo Moraes e Galiuzzi (2016). O título do código foi concebido na menor forma possível, com ênfase na representação da parte da teoria a que se referia. Cada título do código passou por análise de pertinência e associação com cada grande tema (descriptor) contido no referencial teórico: ciclo da vida, carreira profissional, carreira contemporânea, empregabilidade e trabalhador mais velho. Para a análise de pertinência, checkou-se, em pares, se cada título do código categorizado representava o conjunto teórico, bem como os descritores. Dentro do que foi apontado por Moraes e Galiuzzi (2016), essa construção *a priori* exige análises interpretativas e de construção seguidas de uma dosagem intuitiva, de *insights* que ocorrem quando o pesquisador está envolvido ou impregnado pelo fenômeno.

Após a checagem dessa pertinência, recorreu-se às entrevistas para o trabalho de unitarização, separando as unidades de análise e de contexto referentes a cada título de código, sendo os discursos analisados no contexto dos temas para a construção dos metatextos.

Para a codificação das entrevistas, utilizou-se o *software* de análise quanti-qualitativa *MAXQDA*,⁶ que permitiu trabalhar com um *corpus* robusto, ajudou na exportação dos dados para outros programas de análise – como o Excel – e facilitou a organização de *corpus* e categorias, permitindo também a construção de um projeto em que ambos os codificadores poderiam trabalhar. De acordo com Bardin (2016), as ferramentas tecnológicas na pesquisa trazem maior facilidade na manipulação e rigor na organização dos dados e resultados tecnicamente confiáveis.

⁶ *Software* na versão 18 com interface intuitiva e que apresenta recursos para criação e hierarquização e organização de códigos e categorias, processo importante para a análise (NODARI *et al.*, 2014).

Figura 2 – Tela de trabalho no MAXQDA



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa fase foi composta a partir da inserção de cada entrevista no *software* para a realização da codificação. As entrevistas foram lidas diversas vezes para selecionar os trechos referentes a cada categoria de análise e título do código. A seleção dos trechos das entrevistas é processo denominado desmontagem, ou fragmentação – a primeira etapa da ATD, a unitarização –, segundo Moraes e Galiazzi (2016), observando o processo da polissemia.

O processo de desmontagem, ou fragmentação, implicou no aprofundamento dos significados e sentidos. Isso quer dizer que, por diversas vezes, as cenas da entrevista com os profissionais entrevistados eram revividas como *flashes*, fortalecendo ou direcionando os recortes do *corpus*. Esse processo assemelha-se à realização de depósitos de materiais em diferentes locais, separados por cor, tamanho e significados, combinando e classificando as unidades de modo estabelecer relações e formar conjuntos de elementos próximos, resultando, então, na categorização – segunda etapa da ATD (MORAES; GALIAZZI, 2016).

A fragmentação e a categorização de cada *corpus* geraram os 1.342 discursos. Cada discurso, posicionado sob cada título do código, novamente passou por outras leituras, acertos e discussões, que constituíram nova etapa crítica de organização e validação dos metatextos – terceira etapa da ATD (MORAES; GALIAZZI, 2016). Após as revisões e organização no sentido de clareza e compreensão dos discursos, o processo desse ciclo foi concluído com a análise interpretativa.

Por fim, a codificação das 12 entrevistas resultou em 1.342 discursos, organizados nos 71 títulos dos códigos, como demonstrado no Quadro 22:

Quadro 22 – Número total dos códigos

Descritor	Título do código	Código	Pressuposto	Objetivo específico	Soma	% sobre total
Ciclos da vida	Família: cuidados com os pais, filhos e avós	A07	1	1	27	2,01%
Ciclos da vida	Envelhecimento saudável	A29	1	1	23	1,71%
Carreira contemporânea	Carreira: com qualidade de vida	C43	1	1	23	1,71%
Ciclos da vida	Trabalho: dedicação excessiva e exigências da família	A10	1	1	22	1,64%
Ciclos da vida	Ocorrência de fatos premeditados e inesperados	A33	1	1	17	1,27%
Ciclos da vida	Saúde física e financeira	A24	1	1	7	0,52%
Ciclos da vida	Saúde: perda muscular	A02	1	1	5	0,37%
Ciclos da vida	Saúde: incidência de doenças	A03	1	1	3	0,22%
Ciclos da vida	Casamento: passa por reavaliação	A08	1	1	2	0,15%
Ciclos da vida	Saúde: declínio dos sentidos	A01	1	1	1	0,07%
Ciclos da vida	Saúde: declínio físico inexistente	A04	1	1	1	0,07%
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: fazer o que gosta	Cc48	2	2	58	4,32%
Carreira profissional	Expectativas na carreira	B41	2	2	44	3,28%
Carreira profissional	Comprometimento com a empresa	B36	2	2	41	3,06%
Carreira profissional	Significado da carreira: experiências e vocação	B37	2	2	39	2,91%
Carreira contemporânea	Carreira proteana: mobilidade interna e externa na empresa	Cb47	2	2	36	2,68%
Ciclos da vida	Trabalho: crescimento pessoal	A15	2	2	33	2,46%
Ciclos da vida	Trabalho: atividade de status social e financeiro	A09	2	2	30	2,24%
Ciclos da vida	Trabalho: valoriza a autenticidade	A11	2	2	26	1,94%
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: autonomia e influência	Cc52	2	2	20	1,49%
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: ganhar dinheiro	Cc49	2	2	19	1,42%
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: conquistas	Cc50	2	2	19	1,42%
Empregabilidade	Trabalhador mais velho: busca atividades autônomas	D59	2	2	16	1,19%
Carreira profissional	Carreira na empresa: hierarquia e autoridade	B35	2	2	15	1,12%
Carreira contemporânea	Carreira: autodirigida e rede de relacionamentos	C42	2	2	14	1,04%
Ciclos da vida	Novos cargos	A21	2	2	8	0,60%
Carreira contemporânea	Carreira sem fronteiras: fora dos limites da empresa	Ca46	2	2	8	0,60%

Descritor	Título do código	Código	Pressuposto	Objetivo específico	Soma	% sobre total
Ciclos da vida	Trabalho: a repetição de fatos pode surgir tédio	A12	2	2	7	0,52%
Ciclos da vida	Aos 60 anos: planejamento para aposentadoria ou outra atividade	A27	2	2	4	0,30%
Trabalhador mais velho	Ambiente favorável no trabalho	E68	2	2	3	0,22%
Ciclos da vida	Estabilidade no trabalho	A19	2	2	2	0,15%
Ciclos da vida	Empreendedorismo	A20	2	2	2	0,15%
Carreira contemporânea	Carreira sem fronteiras: sem subordinação	Ca45	2	2	2	0,15%
Empregabilidade	Extensão do tempo de trabalho: afinidade com o que faz	D62	2	2	2	0,15%
Carreira contemporânea	Carreira: envolve investimentos	C44	3	2	74	5,51%
Empregabilidade	Trabalhador mais velho: possui alta produtividade	D60	3	2	49	3,65%
Ciclos da vida	Adaptações de comportamento	A34	3	2	36	2,68%
Empregabilidade	Manter o emprego: uso de recursos e tecnologias	D57	3	2	31	2,31%
Carreira profissional	Manutenção da carreira: aprendizados e atualizações	B38	3	2	29	2,16%
Ciclos da vida	Trabalho: superação de limitações	A14	3	2	27	2,01%
Empregabilidade	Estar empregado: know-how e habilidades	D55	3	2	21	1,56%
Empregabilidade	Alta empregabilidade: desafios no cotidiano	D58	3	2	21	1,56%
Empregabilidade	Trabalhador mais velho: possui pouco interesse em treinamento	D61	3	2	12	0,89%
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: estagnação na carreira	Cc51	3	2	4	0,30%
Empregabilidade	Autopercepção das pessoas com mais de 50 anos: são empregáveis	D64	4	2	30	2,24%
Empregabilidade	Limitador para a empregabilidade: idade	D56	4	2	14	1,04%
Ciclos da vida	Perda do emprego: dos 50 aos 60 anos	A23	4	2	3	0,22%
Trabalhador mais velho	Competências do profissional mais velho	E69	5	2	46	3,43%
Ciclos da vida	Orientação às pessoas: aos mais novos e gosto pelo ensino	A16	5	2	35	2,61%
Ciclos da vida	Respeito aos sentimentos próprios e aos dos outros	A17	5	2	35	2,61%
Ciclos da vida	Trabalho: conflito, significado do trabalho e relações humanas	A13	5	2	29	2,16%
Trabalhador mais velho	O que é um trabalhador mais velho?	E66	5	2	25	1,86%
Ciclos da vida	Generatividade: procriação, zelo e cuidado com os mais novos	A32	5	2	19	1,42%
Carreira profissional	Fases da carreira	B39	5	2	18	1,34%
Carreira profissional	Gerações	B40	5	2	17	1,27%
Ciclos da vida	Adoção de estratégias para resolver	A30	5	2	14	1,04%

Descritor	Título do código	Código	Pressuposto	Objetivo específico	Soma	% sobre total
	problemas					
Ciclos da vida	Valoriza o que é importante	A22	5	2	12	0,89%
Ciclos da vida	Intuição	A25	5	2	11	0,82%
Ciclos da vida	Religião	A31	5	2	8	0,60%
Ciclos da vida	Formação de sucessores	A18	5	2	7	0,52%
Ciclos da vida	Inteligência: prática, linguística e raciocínio matemático	A05	5	2	4	0,30%
Ciclos da vida	Inteligência: prática, raciocínio indutivo e fluência verbal	A06	5	2	4	0,30%
Ciclos da vida	Reavaliação dos valores e o significado da aposentadoria	A26	5	2	2	0,15%
Empregabilidade	Relacionamento: entre gerações	D65	6	3	34	2,53%
Trabalhador mais velho	Discriminação e ageísmo	E70	6	3	30	2,24%
Carreira contemporânea	Carreira <i>opt-out</i> : independência, confiança e assertividade	Cd53	6	3	22	1,64%
Trabalhador mais velho	Motivos da antecipação da aposentadoria	E71	6	3	14	1,04%
Empregabilidade	Seleção, treinamento e promoção a cargos: mais difícil	D63	6	3	13	0,97%
Carreira contemporânea	Carreira <i>opt-out</i> : equilíbrio pessoal	Cd54	6	3	10	0,75%
Ciclos da vida	Aos 65 anos: aposentadoria	A28	6	3	2	0,15%
Trabalhador mais velho	Atitudes desfavoráveis no ambiente de trabalho	E67	6	3	1	0,07%
	SOMA	71			1342	100%

Legenda			
	de 00 a 20		de 41 a 60
	de 21 a 40		de 61 a 80

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse quadro, a coluna soma refere-se ao número de vezes que o discurso foi referido no título do código. A legenda contém essas frequências organizadas em quatro conjuntos de 20 unidades de análise. Essa divisão possibilitou identificar as frequências relevantes dos discursos, subdivididas em alta frequência (acima de 20 fragmentos de discursos ou unidades de análises) e baixa frequência (abaixo de 20 fragmentos de discursos ou unidades de análises), como requisito para interpretar e realizar os metatextos, nesta tese, de cunho qualitativo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e a discussão dos dados constituem o núcleo central da pesquisa, pois a importância dos dados está relacionada ao fato deles propiciarem respostas às investigações da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2017a). O procedimento de análise é constituído de dados que necessitam ser estruturados e da descrição das experiências das pessoas a partir da sua percepção e do contexto social e histórico, de modo a dar sentido à formulação do problema da pesquisa (SAMPRIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

No processo de análise e discussão dos resultados, a interpretação dos dados é tarefa que demonstra o verdadeiro significado do material apresentado, dando amplitude às respostas vinculadas aos objetivos da pesquisa, das teorias utilizadas e dos conhecimentos do pesquisador.

A análise foi realizada considerando a seguinte estrutura:

- a) analisar os resultados obtidos por objetivos específicos e pressupostos, considerando os discursos com maior frequência dos profissionais entrevistados;
- b) explorar os resultados e, por conseguinte, os objetivos e pressupostos que se inter cruzam ou que fazem sentido, de forma coerente, para reforço ou complemento na análise dos dados;
- c) concluir os achados no encerramento de cada objetivo específico, reiterando se o pressuposto envolvido foi ou não validado.

Os resultados e a discussão são apresentados com o embasamento teórico, subdivididos pelos objetivos específicos e pressupostos deste estudo. Os quadros utilizados para a apresentação da codificação apresentam distintas cores para diferenciar as frequências dos discursos, ou seja, alta frequência (cor verde) e baixa frequência (cor azul).

4.1 Esfera saúde e trabalho

Há, no estabelecimento dessa correlação, uma imediatidade de características que são do corpo e vão para outras esferas, psíquica, social, política e econômica da vida. O envelhecimento evidencia uma concepção de subjetividade fundamentada na identidade individual.

Goldman (2008).

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi investigar a influência dos ciclos da vida na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade nas empresas privadas do estado de São Paulo.

O pressuposto 1 propôs *investigar se o profissional com mais de 50 anos de idade começa a apresentar declínio físico e mental e passa a despender tempo para cuidar da família, o que pode influenciar no transcurso da carreira profissional e no emprego, conforme expõe o Quadro 23.*

Quadro 23 – Códigos do pressuposto e objetivo específico 1

Descritor	Título do Código	Código	Pressuposto	Objetivo específico	Soma	% sobre total
Ciclos da vida	Família: Cuidados com os pais, filhos e avós	A07	1	1	27	2,01%
Ciclos da vida	Envelhecimento saudável	A29	1	1	23	1,71%
Carreira contemporânea	Carreira: com qualidade de vida	C43	1	1	23	1,71%
Ciclos da vida	Trabalho: dedicação excessiva e exigências da família	A10	1	1	22	1,64%
Ciclos da vida	Ocorrência de fatos premeditados e inesperados	A33	1	1	17	1,27%
Ciclos da vida	Saúde física e financeira	A24	1	1	7	0,52%
Ciclos da vida	Saúde: perda muscular	A02	1	1	5	0,37%
Ciclos da vida	Saúde: incidência de doenças	A03	1	1	3	0,22%
Ciclos da vida	Casamento: passa por reavaliação	A08	1	1	2	0,15%
Ciclos da vida	Saúde: declínio dos sentidos	A01	1	1	1	0,07%
Ciclos da vida	Saúde: declínio físico inexistente	A04	1	1	1	0,07%

Legenda			
	de 0 a 20		de 41 a 60
	de 21 a 40		acima de 60

Fonte: Elaborado pela autora.

Como observado no referido quadro, o título do código de maior referência refere-se à família: “cuidados com os pais, filhos e avós (A07)”, o que mostra que esses profissionais conciliam o tempo do trabalho com as demandas familiares:

Amo ficar com minha mãe e minha tia. Mas isso não é agora, não é por causa da idade delas, mas, realmente, sempre muito próximo a elas. Até o menor evento, que é levá-las para fazer um exame de sangue, eu transformo esse evento num programa (Sidarta).

Ensinei meu pai a respirar, falei: “pai”, porque, ele está velhinho, não sabe respirar direito, falta o ar e ele cai, desmaia. Falei: “vamos respirar, eu vou ensinar o senhor a respirar, está bom? Pai, chora. Quando você quiser chorar, chora”. E aí ele estava numa fase que ele estava deprimido e ele falava assim: “a Frigga falou que eu posso chorar (Frigga).

Por mais de 10 anos eu me preparei para aquele momento, para o falecimento da minha mãe. Doeu pra caramba. Doeu muito e eu só andei porque Deus me segurou, mas eu me preparei para toda a etapa, as pontes que eu teria que passar, e me preparei para cada uma delas. Tanto que meu irmão falou assim: “não, você fez isso quando?”, “eu fiz isso tem 15 dias, eu arrumei a roupinha dela”. Tanto que ele chegou no hospital, deram a notícia para ele e ele entregou a malinha, eu planejei tudo. Quando eu cheguei em casa, ele me olhou fixamente e falou: “nossa”, aí eu fiz assim: “Sérgio, já contratei tudo, o enterro vai ser hoje às 4h da tarde”. Eu olhei para ele e falei assim: “eu estou bem (Athena).

Eu ainda tinha gás para morar fora um tempo. Não que eu não tenha viajado, eu viajei bastante, mas já fico pensando mais em assumir esses compromissos de longo prazo por conta do meu pai, desde o falecimento da minha mãe há sete anos. E a coisa está cada vez afinilando mais, porque agora com essa questão do Alzheimer e tudo mais, que eu tive que trazer ele para morar comigo, mesmo ele ainda não estando, o nível de independência dele é muito grande, mas é uma coisa que eu sei que vai chegar e você não sabe dizer quando. Ele pode sair bem de manhã e de noite ter a primeira sessão de confusão e começar o processo (Concórdia).

Os cuidados com os pais, filhos e avós (A07) envolvem dar atenção, dedicar tempo e fazer acompanhamentos a partir de pessoas e estruturas que asseguram o bem-estar. A partir dos 50 anos de idade, vive-se um ciclo voltado às atividades que envolvem o cuidado com as pessoas mais velhas da família e às perdas, que racionalmente são esperadas, mas não evitam o sentimento de dor pela ausência das pessoas que foram suas âncoras iniciais. Esses discursos ratificam o que está presente nas teorias de Berger (2013), Sears e Feldman (1975), Papalia e Feldman (2013) e Lievegoed (2007) sobre o papel de cuidar dos pais que se autorrealizam, mas também assumem preocupações.

Por outro lado, o “Trabalho: dedicação excessiva e exigências da família (A10)” acaba colocando esses profissionais em uma situação de cobrança por parte dos filhos e companheiros (as). Essas exigências são voltadas à solicitação de maior atenção e tempo de presença com a família:

[...] eu trabalhava muito na churrascaria, trabalhava, chegava 5 horas da manhã, ia até às 4 da tarde, e meu pai um dia também não encontrou mais respaldo, acabou vendendo tudo e depois fomos para um restaurante só nosso. Um quilo só nosso perto de onde estávamos, também tivemos um grande sucesso. Só que, em 18 de dezembro de 2008, minha esposa se ajoelhou e pediu para eu parar com tudo, porque eu estava trabalhando muito (Jó).

[...] eu lembro de uma vez que a gente foi para Bonito de carro. Na época, a empresa tinha dado celulares para os gerentes. Isso devo estar falando de uns 10 anos atrás, meus filhos eram pré-adolescentes, porque hoje eles têm 21, 22 e 24. E aí eu lembro que a gente começava a ficar viciado nessa

história do celular corporativo. E a minha filha combinou: “mãe, vamos combinar que o celular fica na área de serviço e não entra no quarto, em casa?”. E na viagem eu me lembro dela pegando no meu pé, e eu, com muita dedicação ao trabalho. **(Ceres)**.

E muitas vezes as crianças eram sacrificadas por isso. Minha esposa saía tarde do banco, naquele período de plano isso, plano aquilo, troca moeda. E para mim era também muito complicado. Então foi a minha esposa que realmente forçou a gente a ir para o Japão. Porque ela queria muito, sim, ter um tempo com as crianças. E, por aquilo que eu ia receber como expatriado, a gente poderia se dar a essa decisão. Eu falei: “está bom então, vamos por dois anos morar no Japão, depois a gente volta, vai ser uma experiência interessante” **(Akio)**.

Minha esposa trabalha no SENAC. E a minha filha, ela é uma criança, assim, um pouco mais tímida. E ela está na escola desde os dois aninhos. Então, eu penso: “puxa, mas mexer com a vida delas onde elas têm toda a estrutura da família. Se a minha filha está doentinha, a avó pega para levar no médico. Tem os amigos, está tudo prontinho para elas lá”. Hoje eu chego aqui às 6h30min, saio às 20h. Então eu sinto, óbvio a distância, porque até hoje a gente está separado, eu moro em Piracicaba e a minha família mora em Jaú. Às vezes eu faço um home-office, quando eu viajo, eu sempre durmo lá. **(Roque)**.

[...] minha esposa me liga e diz: “você não vem? Não vai fazer ginástica?”. “Ah, estou indo”. Aí depois que eu falo que estou indo, ela me liga novamente e diz: “mas você falou que estava vindo há uma hora” **(Gibran)**.

Os relatos desses profissionais no título do código (A10) demonstram a busca por um equilíbrio, ainda não encontrado, que atenda às demandas do trabalho e da família com o mesmo tempo de atenção. A saída é buscar apoios externos – de pessoas próximas e familiares ou repensar alternativas na carreira e no emprego – para alcançar uma realidade com menos cobranças da família, pois, de acordo com Guardini (1987), a partir dos 45 anos a dedicação no trabalho é excessiva e as exigências vindas da família aumentam.

Já o “Envelhecimento saudável (A29)” reúne os discursos sobre a dedicação com os cuidados preventivos com o corpo, decorridos mesmo antes dos 50 anos:

Aliás, eu precisava fazer uma atividade física e, desde março deste ano, eu faço kung fu para equilíbrio e fortalecimento muscular. Eu entrei no kung fu e eu vi que não dava para fazer aquela quantidade de aquecimento, aqueles abdominais, não dava para fazer nada. E eu sou muito determinada. Então, o que eu passei a fazer? Eu passei a treinar em casa além das aulas na academia. Aí nós tivemos um determinado exercício, e esse rapaz que ficou comigo, sem opção, ele é o mais alto da turma, ele não é gordo, mas é muito alto, então é muito ossudo, tem muito peso, e era um exercício de jogar alguém para o chão. Porque você tinha que sair de uma técnica de enforcamento. As outras duplas não tinham entendido muito bem, então o mestre foi ensinar como é que era. De repente, “pum”, aquele barulho na

sala, eu simplesmente tinha feito o cara voar. Todo mundo parou e olhou: “nossa!” e o rapazinho assustado, meio branco (Athena).

Tenho a mesma vitalidade que tinha aos 18 anos. Às vezes eles ficam aqui no trabalho e falam: “senhor, como é que o senhor corre tanto?”. Apesar de que eles me chamam de senhor e eu nunca gostei de ser chamado de senhor. Acho que a vitalidade é pelo motivo de ter feito tae-kwon-do durante quase 10 anos (Jó).

Medos que se tornaram conscientes? Eu acho que, gostando ou não gostando, eu sempre, de certa forma, tive essa preocupação, mas as questões de saúde eu acho que ganham peso cada vez mais, porque você cuida de gente querida, você perde gente querida. É claro que perde jovens também, mas na média você perde, você acompanha situações difíceis, sabe? Então, assim, essa coisa de saúde eu acho que é... eu acho que eu sempre tive essa preocupação com saúde, mas agora é um medo consciente, mas não é um medo que paralisa. Mas no ano passado voltei à academia (Métis).

Eu diria que eu tenho mais saúde hoje do que eu tinha nos meus 40 anos, acho que eu me percebo uma pessoa de 63 anos com saúde, com disposição, e a natação me ajuda muito (Akio).

Cuido muito da minha saúde, quando eu fiz 49 anos, eu queria voltar para o peso que eu me sinto bem, que é 55, 56 kg. Continuo fazendo a minha ioga. Hoje eu me equilibro entre 55 e 56 kg. Me peso, hoje, se você tivesse me visto chegar, eu estou com a minha marmitinha, estou com a minha granola, fiz o meu pão integral. Tenho cuidado melhor da minha alimentação, faço check-up, vou ao médico (Ceres).

Esses profissionais protagonizam o envelhecimento saudável (A29) incorporando, em suas rotinas, atividades físicas, como a prática de esportes, talvez até como uma forma de alcançar o equilíbrio da mente – desgaste maior na profissão administrativa. O envelhecimento saudável leva em conta uma alimentação balanceada e visitas médicas periódicas, conforme a teoria de Berger (2013) sobre os cuidados progressivos com o corpo humano, memória, equilíbrio emocional e atividades moderadas. A percepção com relação a esse título do código (A29) ocorreu nos discursos de todos os profissionais entrevistados, o que pode indicar uma preocupação com esse assunto.

Quando se trata da “Carreira: com qualidade de vida (C43)”, esses profissionais demonstram um processo de transição, no qual eles têm consciência da importância de uma vida social e familiar além do trabalho:

Talvez esse seja um ponto que depois dos 50 também sai bastante, que é: eu não sou mais só profissional. Tinha uma coisa, sabe, que acho que foi um limitador. Vou te colocar um exemplo bem interessante que aconteceu na minha vida: eu só comprava roupa para trabalhar. Então eu só tinha sapato de salto, só tinha roupa social. Eu não tinha um tênis, eu não tinha uma

camiseta, eu não tinha absolutamente nada que se refira a esse tipo de roupa, porque toda a minha roupa era social. Aí eu cheguei a um determinado momento e comecei a comprar roupas que não eram mais as sociais. Porque eu tive a consciência de que eu não era só uma profissional, era uma pessoa também (Athena).

Queria ter mais tempo para mim, sabe, para viajar, para me planejar, para, sei lá, conseguir ir para a academia, sabe, conseguir fazer algumas coisas que eu queria fazer, diferentes, queria aprender a costurar, olha as coisas que eu penso (Concórdia).

E quando você está no mesmo esforço, se esforçando, se esforçando, o mercado está o caos que está, e a gente vai para uma reunião para ser ofendido, a gente passa por preguiçoso em uma reunião, a gente passa por idiota, por ignorante, como é que você não viu? A culpa é sua que o negócio não está bom, que eu vou tirar da sua mão, vou pôr na mão de outro. Então, assim, eu brinco que esse cargo onde eu estou, para quem eu trabalho, eu não fecho a conta dele, eu estou sempre devedor. E é dessa ansiedade que eu não quero mais me alimentar (Hotei).

Mas quando eu penso quanto tempo que eu gastei, gastava, enfim, aí acho até que de repente essa coisa do tempo, se você está trabalhando muito, você vai menos aos lugares, e isso pode até ter influenciado a minha vida pessoal, não tendo qualidade de vida e dedicação à minha carreira (Métis).

[...] eu não penso, não me imagino hoje parado, desfrutando. Acho que desfrutar a vida, ela é trabalhar e fazer as outras coisas. Cuidando, prestando muita atenção, porque a tendência é sempre a gente mergulhar no trabalho e, às vezes, esquecer. Então, essa roda da vida foi até legal que era uma folhinha. Aí, como bom engenheiro, eu já coloquei no Excel, já pus todos os meses, então tem a média anual. Os percentuais de cada item da Roda da Vida do Life Coaching. Aí, ele vai acumulando, vai dando a média mensal, para ver se está indo bem ou mal. Já passei para um monte de gente aqui (Roque).

Depois dos 50 anos, eu passei a balancear melhor o meu tempo. Nunca mais eu abro mão da minha vida pessoal em detrimento a alguma... é o que eu tento balancear sempre. Eu costumo entrar cedo no trabalho, porque eu já me sinto bem produtivo durante a parte da manhã, mas 17h eu vou embora, vou para a academia, encontro o pessoal. Existe uma vida lá fora, exatamente. Vou ao cinema, vou ao teatro. E não vou me sentir culpado em sair 17h. Porque, antes dos 50, eu trabalhava sábado, domingo... (Akio).

Essa junção entre carreira e qualidade de vida (C43) é percebida por esses profissionais como um objetivo a ser alcançado. A carreira é construída com base em horas de trabalho, surge a ansiedade devido à pressão por resultados, a vida social praticamente é pouco aproveitada, e a qualidade de vida é idealizada com bens materiais e aparatos – aquisição de roupas esportivas, planilha que compara o tempo dedicado à vida particular e ao trabalho e mudanças nos horários de entrada na empresa. Assim, essa realidade refuta a teoria

de Peruniak (2008), que contextualiza o desempenho de papéis na vida profissional e na qualidade de vida do trabalhador.

Considerando os discursos que enfatizam a percepção desses profissionais com relação à “ocorrência de fatos premeditados e inesperados (A33)”, fica evidente que as escolhas durante os processos de mudanças e concessões na carreira trouxeram sentimentos mesclados, ou seja, geraram automotivação, mas também perda, sofrimento e abandono quando da mudança de emprego nas empresas, situação em que, durante muitos anos, creditou confiança. A abordagem da teoria denominada *Life-Span* (NERI, 2006) retrata a evolução nos ciclos da vida por influências tanto normativas – tais como puberdade e velhice – quanto não normativas – tal como a perda do emprego:

E o Canadá, para mim, assim, foi uma experiência muito fantástica. Eu só voltei porque eu tive um desentendimento muito grande com o presidente, pois a gente tinha diferentes visões de como conduzir a empresa. Tivemos muitos atritos, e achei que não valia a pena continuar no Canadá e eu voltei para o Brasil de forma inesperada (Akio).

Então eu saí da Delp com muita dor no coração, como se eu tivesse deixando uma família para trás mesmo, eu tinha essa sensação de: “caramba, é como se eu estivesse abandonando alguém que precisasse de mim”, mas essa decisão partiu de mim, por um convite inesperado de uma outra empresa para ganhar quatro vezes mais do valor do meu salário (Concórdia).

Eu tive o convite do pessoal da área comercial da Turquia. Eu falei assim: “bacana, vamos para a área comercial”. Depois de um ano e meio eu cheguei à conclusão de que a área comercial não tinha nada a ver comigo e pensei: “não, a área comercial não bate comigo, vou ver novos ares e novas experiências”. Foi uma outra separação, foram muitos fatores que me motivaram a não me desprender definitivamente da área técnica, porque eu tinha certeza que, se eu assumisse a função de key account, eu ia deixar a área técnica para sempre, e acabou ocorrendo o meu desligamento da empresa (Sidarta).

A “saúde física e financeira (A24)” está relacionada aos cuidados de ordem financeira para planejar um futuro compatível com o estilo de vida atual, e é aspecto que preocupa os profissionais com idade inferior a 55 anos. É interessante destacar que Luduvig (2002) aponta que a preocupação com essa saúde ocorre a partir dos 55 anos:

Uma outra formação... eu compactuo, eu sinto que a gente está com muita energia, com muita vontade, tem uma turma boa querendo crescer também, óbvio que você tem que fazer isso de uma forma sensata e pensada, porque você, nessa idade, você tem que ter um plano de saúde, você tem que ter outros cuidados. E eu acho muita coragem, até, para um diretor executivo,

para uma remuneração que tem, estava discutindo isso com o meu marido esse final de semana, é um ato até de coragem você deixar de ter uma remuneração boa mensal, ter uma remuneração sobre o lucro da empresa e falar: “não quero mais”, eu acho que é muita coragem (Ceres).

[...] eu percebi que eu não quero realmente sair da SIB. Que no meu plano de vida, que a gente tenta colocar, eu quero parar de trabalhar com 60 anos aqui na SIB. Então tem todo um planejamento financeiro nesses 6 anos que ainda faltam para eu cumprir e ter um pouco de conforto, saúde na hora que eu parar, não depender só de aposentadoria. Eu fixei a idade de 60 anos porque tem a ver com a questão financeira, que eu acho que nesses 6 anos eu vou conseguir completar a minha previdência social que eu tenho na SIB, alguns outros investimentos que eu tenho, que eu acho que para ter volume suficiente para eu poder viver mais 20, 25 anos bem. Matemática mesmo (Concórdia).

Sobre a “saúde: perda muscular (A02)”, é aspecto em estágio inicial, no qual os cuidados não são ainda tão importantes se comparados com a preferência, por exemplo, por gastar tempo com a socialização e ter o mesmo ritmo na rotina de trabalho de quando tinha menos de 50 anos. De acordo com Papalia e Feldman (2013), a perda muscular ocorre dos 45 aos 65 anos:

Eu estou bem, eu estou feliz. Precisava praticar um pouquinho mais de esporte, que eu não pratico. Mas eu gosto de ler, entre ler e ir para uma academia, eu vou ler. Entre tomar um chopinho com os amigos, ouvir coisas, bater papo, eu prefiro do que fazer exercício. Mas eu acho que eu vou precisar fazer, porque eu já estou sentindo uma certa perda muscular (Khalil).

[...] hoje eu quero fazer coisas que o meu corpo já não consegue fazer mais. Ah, mas, por exemplo, o quê? Eu acho que eu posso andar 5 quilômetros, mas os meus joelhos dizem que não. Então eu não reconheço muito as minhas fragilidades (Athena).

Já com relação ao título do código “incidência de doenças (A03)”, os discursos desses dois profissionais mencionam tratamentos médicos para a hipertensão e a depressão, confirmando a teoria de Sears e Feldman (1975) sobre a existência dessas doenças na faixa etária dos 50 aos 60 anos:

Eu sou muito descuidado, no geral eu sou terrível, extremamente descuidado, e tenho tudo ao alcance, mas sou muito relapso. E eu descobri que era hipertenso, coloquei o holter, descobri que quando eu durmo eu sou muito mais agitado do que quando eu estou no dia a dia (Jó).

Com relação à minha saúde, eu tenho uma tendência depressiva, que advém de processos de ansiedade. Então, quando eu passo por períodos de

constante ansiedade, eu preciso fazer uma reposição hormonal. Então eu entro no processo de depressão, que eu já conheço (Hotei).

No geral, o item “casamento não passa por reavaliação (A08)”, é aspecto pontual para esses profissionais, exceto pelo relato de uma entrevistada que citou essa reavaliação, conforme o trecho a seguir. Essa situação é apresentada na teoria de Berger (2013), que defende que dos 35 aos 64 anos o casamento passa por reavaliação:

Eu já comentei com algumas pessoas que esse relacionamento de 10 anos está muito na monotonia, aí as minhas amigas, que são todas da minha idade, falam: “mas Concórdia, olha a nossa idade, você vai ficar sozinha, onde você vai arrumar outra pessoa?” (Concórdia).

O “declínio dos sentidos (A01)” foi referido por único profissional ao apontar o desgaste visual e auditivo, diferente dos demais discursos, que citam um estilo de vida saudável. De acordo com Papalia e Feldman (2013) e Berger (2013), o declínio da audição, do olfato e do paladar ocorre dos 45 aos 65, e a capacidade visual é uma degeneração genética presente no ser humano.

Mas é porque sua paciência diminui, a sua vista não está mais aguçada, os seus ouvidos também não, então você vai tendo desgaste. A sua visão já não é mais tão aguçada, embora a gente admita que não esteja na terceira idade (Athena).

O “declínio físico inexistente (A04)” é percebido de modo singular e, em um único discurso, pois, no geral, esses profissionais se identificam com o envelhecimento saudável (A29). Assim, se confirmam as teorias de Papalia e Feldman (2013) e Berger (2013) de que as pessoas dos 42 aos 65 anos que realizam atividade física e estão em pleno funcionamento dos processos mentais possuem declínio físico inexistente. Esses profissionais são comparados às pessoas de meia-idade que vivem de modo mais saudável nos países desenvolvidos.

Eu não sei se isso é da minha dinâmica. Eu não senti tanta diferença de físico. Claro, aí você passa a ter umas coisas da fisiologia da mulher, mas que perto da média eu também passei e não foi uma tragédia (Métis).

Considerando o pressuposto 1, que *investiga se o profissional com mais de 50 anos de idade começa a apresentar declínio físico e mental e passa a despender tempo para cuidar da família, o que pode influenciar no transcurso da carreira profissional e no emprego*, verificou-se, de maneira geral, que entre os profissionais entrevistados não há perda da

capacidade física e mental, já que estão preocupados com a saúde para ter um envelhecimento saudável. Ao mesmo tempo, eles têm demandas excessivas de trabalho, as quais tentam ser equilibradas com as solicitações da família e com o cuidado que ela precisa. Dessa maneira idealizam ter uma vida pessoal mais equilibrada.

4.2 Esfera da carreira e da empregabilidade

Convivemos com problemas bastante complexos, principalmente que diz respeito à lógica do protagonismo de vencer preconceitos, à lógica de potencializar essa população para o envelhecimento saudável e para ser, de fato, não um problema, mas uma grande potência, no sentido de contribuição com sua experiência de vida, com sua história, com sua maturidade.

Gonelli (2008).

O segundo objetivo específico da pesquisa foi identificar os impactos e os desafios na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade em empresas privadas do estado de São Paulo. Esse objetivo relaciona os pressupostos 2, 3, 4 e 5, que estão com suas respectivas frequências e cores no Quadro 24.

Quadro 24 – Códigos dos pressupostos 2, 3, 4 e 5 do objetivo específico 2

Descritor	Título do código	Código	Pressuposto	Objetivo específico	Soma	% sobre total
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: fazer o que gosta	Cc48	2	2	58	4,32%
Carreira profissional	Expectativas na carreira	B41	2	2	44	3,28%
Carreira profissional	Comprometimento com a empresa	B36	2	2	41	3,06%
Carreira profissional	Significado da carreira: experiências e vocação	B37	2	2	39	2,91%
Carreira contemporânea	Carreira proteana: mobilidade interna e externa na empresa	Cb47	2	2	36	2,68%
Ciclos da vida	Trabalho: crescimento pessoal	A15	2	2	33	2,46%
Ciclos da vida	Trabalho: atividade de status social e financeiro	A09	2	2	30	2,24%
Ciclos da vida	Trabalho: valoriza a autenticidade	A11	2	2	26	1,94%
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: autonomia e influência	Cc52	2	2	20	1,49%
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: ganhar dinheiro	Cc49	2	2	19	1,42%
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: conquistas	Cc50	2	2	19	1,42%
Empregabilidade	Trabalhador mais velho: busca atividades autônomas	D59	2	2	16	1,19%
Carreira profissional	Carreira na empresa: hierarquia e autoridade	B35	2	2	15	1,12%
Carreira contemporânea	Carreira: autodirigida e rede de relacionamentos	C42	2	2	14	1,04%

Descritor	Título do código	Código	Pressuposto	Objetivo específico	Soma	% sobre total
Ciclos da vida	Novos cargos	A21	2	2	8	0,60%
Carreira contemporânea	Carreira sem fronteiras: fora dos limites da empresa	Ca46	2	2	8	0,60%
Ciclos da vida	Trabalho: a repetição de fatos pode gerar tédio	A12	2	2	7	0,52%
Ciclos da vida	Aos 60 anos: planejamento para aposentadoria ou outra atividade	A27	2	2	4	0,30%
Trabalhador mais velho	Ambiente favorável no trabalho	E68	2	2	3	0,22%
Ciclos da vida	Estabilidade no trabalho	A19	2	2	2	0,15%
Ciclos da vida	Empreendedorismo	A20	2	2	2	0,15%
Carreira contemporânea	Carreira sem fronteiras: sem subordinação	Ca45	2	2	2	0,15%
Empregabilidade	Extensão do tempo de trabalho: afinidade com o que faz	D62	2	2	2	0,15%
Carreira contemporânea	Carreira: envolve investimentos	C44	3	2	74	5,51%
Empregabilidade	Trabalhador mais velho: possui alta produtividade	D60	3	2	49	3,65%
Ciclos da vida	Adaptações de comportamento	A34	3	2	36	2,68%
Empregabilidade	Manter o emprego: uso de recursos e tecnologias	D57	3	2	31	2,31%
Carreira profissional	Manutenção da carreira: aprendizados e atualizações	B38	3	2	29	2,16%
Ciclos da vida	Trabalho: superação de limitações	A14	3	2	27	2,01%
Empregabilidade	Estar empregado: know-how e habilidades	D55	3	2	21	1,56%
Empregabilidade	Alta empregabilidade: desafios no cotidiano	D58	3	2	21	1,56%
Empregabilidade	Trabalhador mais velho: possui pouco interesse em treinamento	D61	3	2	12	0,89%
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: estagnação na carreira	Cc51	3	2	4	0,30%
Empregabilidade	Autopercepção das pessoas com mais de 50 anos: são empregáveis	D64	4	2	30	2,24%
Empregabilidade	Limitador para a empregabilidade: idade	D56	4	2	14	1,04%
Ciclos da vida	Perda do emprego: dos 50 aos 60 anos	A23	4	2	3	0,22%
Trabalhador mais velho	Competências do profissional mais velho	E69	5	2	46	3,43%
Ciclos da vida	Orientação às pessoas: aos mais novos e gosto pelo ensino	A16	5	2	35	2,61%
Ciclos da vida	Respeito aos sentimentos próprios e aos dos outros	A17	5	2	35	2,61%
Ciclos da vida	Trabalho: conflito, significado do trabalho e relações humanas	A13	5	2	29	2,16%
Trabalhador mais velho	O que é um trabalhador mais velho?	E66	5	2	25	1,86%
Ciclos da vida	Generatividade: procriação, zelo e cuidado com os mais novos	A32	5	2	19	1,42%
Carreira profissional	Fases da carreira	B39	5	2	18	1,34%
Carreira profissional	Gerações	B40	5	2	17	1,27%

Descritor	Título do código	Código	Pressuposto	Objetivo específico	Soma	% sobre total
Ciclos da vida	Adoção de estratégias para resolver problemas	A30	5	2	14	1,04%
Ciclos da vida	Valoriza o que é importante	A22	5	2	12	0,89%
Ciclos da vida	Intuição	A25	5	2	11	0,82%
Ciclos da vida	Religião	A31	5	2	8	0,60%
Ciclos da vida	Formação de sucessores	A18	5	2	7	0,52%
Ciclos da vida	Inteligência: prática, linguística e raciocínio matemático	A05	5	2	4	0,30%
Ciclos da vida	Inteligência: prática, raciocínio indutivo e fluência verbal	A06	5	2	4	0,30%
Ciclos da vida	Reavaliação dos valores e significado da aposentadoria	A26	5	2	2	0,15%

Legenda			
	de 0 a 20		de 41 a 60
	de 21 a 40		acima de 60

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, são apresentados os discursos correspondentes a cada pressuposto.

O pressuposto 2 é *a carreira profissional de quem tem mais de 50 anos de idade tem como característica o exercício das atividades que gosta, a autonomia para tomar decisões e a ocorrência de estabilidade e status social.*

Esse pressuposto inicia-se com o item “carreira subjetiva e objetiva: fazer o que gosta (Cc48)”, no qual os profissionais desempenham suas atividades de acordo com a autorrealização. Para tanto, precisam ter motivação, isto é, saber que o coração fala mais alto do que a razão, sem esse desprezo. A motivação relaciona-se à identificação, ao fato de estar feliz com o que faz, de acordo com os desafios que se apresentam, a aquisição de novos conhecimentos, deixando evidente que o trabalho é um complemento para a vida:

Eu faço um processo de coaching, eu vejo a energia que a pessoa chegou e a que ela saiu. Assim, isso conversa comigo, e isso é alimento. Eu brinco... conhece o conceito de ikigai? Lembra do que é o ikigai? O que você gosta, o que você sabe fazer, o que você seria pago para fazer? Então, eu acho, assim, eu encontrei o meu ikigai, que é um encontro de paixão, missão, vocação e profissão (Hotei).

O trabalho é aquilo com o que você vai se identificar, o emprego é aquilo que vai satisfazer a sua necessidade básica, é o emprego. Não adianta você dar para mim um emprego. Deixa eu tentar escolher ou falar alguma profissão que, por exemplo, não adianta você dar para mim, ser um advogado, eu nunca vou servir para ser um advogado, pois representaria um emprego(Jó).

[...] eu penso que eu vou continuar fazendo e eu vou ter que achar um caminho, porque eu realmente gosto do que eu faço. Dentro do que eu faço, algumas coisas são chatas. O chefe quer que você faça uma apresentação. Acho que faz parte também. Mas esse processo de criar, de desenvolver, de fazer uma coisa acontecer, para mim, está no sangue. É uma coisa que, para mim, se confunde o hobby com o trabalho, sendo bem franco (Gibran).

Também tive uma situação que queriam me dar mais um trabalho, que eu acho que não tinha mais nada a ver, foi a primeira vez que eu disse não na Port, após os 50. “Não, isso não vai me fazer feliz, eu não quero. Eu olho o salão de diretores e vejo pelo menos 3 pessoas mais capacitadas do que eu”. E dei o nome e o porquê, eu fui de RH, e sei. E uma delas realmente foi convidada a esse desafio, de continuar com o atendimento e absorver mais coisas, que era fazer a gestão de prestadores. Eu falei: “não, é muito grande, eu não quero, não me vejo viajando o Brasil, falando com as bases”. Um, porque uma central que eu atendo é a central de 24 horas de assistência. Mas eu tenho mais 7 fora essa, tudo bem? Que é a que atende serviços (Ceres).

O sentido do trabalho para mim, certamente é... não sei se a palavra é felicidade, mas enfim, vamos chamar de felicidade. A minha satisfação em termos de contribuição, eu tenho gente que foi estagiária minha e que hoje é dona de empresa, outra que foi o primeiro emprego dela e hoje é diretora de uma multinacional, eu tenho histórias belíssimas mesmo dentro do Coop, em 30 anos (Métis).

Minha vida toda foi para felicidade. Dinheiro foi consequência. É ridículo eu falar isso, porque quem vê eu falar assim pensa assim: não precisa de dinheiro. Preciso pagar minhas contas, tenho minhas dívidas, tenho que trabalhar mais dois anos para terminar de quitar meu apartamento, quitar as coisas que eu quero pagar, tenho que me programar para fazer minha viagem de volta para Itália, tenho que guardar um dinheiro para pagar o meu convênio quando sair daqui (Frigga).

Então eu nunca olhei para o meu trabalho como algo pesaroso, que eu vinha trabalhar por obrigação ou para cumprir tabela e eu ter o meu vencimento no fim do mês. Para mim isso aqui sempre foi algo que completa a minha vida (Roque).

Mas como eu buscava muito a segurança econômica, então eu sempre fazia aquilo que me mandavam. Eu entendia que desafiar não era o correto, porque como eu tinha um objetivo que era maior, eu tinha que me calar, ficar mais no bastidor, aquela coisa toda. Quando eu passo dos 50 anos, eu vou naquela linha assim: “bom, metade da minha vida foi, então agora eu vou fazer aquilo que me dá prazer e vou fazer com que as pessoas escutem as minhas vontades” (Athena).

Trabalhar com o que se gosta na carreira (Cc48) é alimento que empolga a alma, é uma mistura de paixão, missão, vocação e profissão, e a consequência disso é a inventividade, pois trabalho significa prazer, felicidade e fazer as coisas acontecerem. Isso vai ao encontro do que Khapova, Arthur e Wilderom (2007), Scalabrin, Kishore e Casado (2010) e Abele e Spurk (2009) mencionam sobre motivação, prazer, felicidade e satisfação pelo que se faz.

Esses autores acreditam que esses fatores são fontes produzidas naturalmente quando há identificação com o trabalho, com os valores, com o ambiente, quando há boas relações sociais e que resultam em novos conhecimentos.

Os novos desafios estão relacionados à preferência por atuação em ambiente de crescimento profissional e de aprendizados dinâmicos. Esses desafios significam as “expectativas na carreira (B41)”, que se assemelham ao fato de se encontrar na rotina de trabalho a possibilidade de mudanças que podem gerar a autorrealização:

Na MS tem uma função que eles chamam de AD, application development. Bom, nós não temos nada no Brasil, já começa a se discutir. Eu falo assim: “será que eu me candidato para essa função de application development?”, “será que eu vou ser mais feliz?”. Tem alguém que fica na minha casa me perturbando, às vezes, assim, sabe: “você é feliz na área comercial?”. Até a minha esposa me vê como tecnólogo (Sidarta).

Era para morar no Japão. Porque a Schin tinha comprado uma empresa no Japão, uma empresa pequena, estava com uma série de dificuldades, e eles precisavam de alguém com uma mentalidade que entendesse a cultura japonesa, mas que tivesse uma mentalidade mais ocidental. E para mim foi um desafio grande. Eu sabia japonês. Mas o japonês de negócio é uma coisa completamente diferente, então eu tive que aprender também do zero (Akio).

Para você ter uma ideia, eu fui o primeiro hotel do Brasil a fazer uma certificação de ISO 9001 por causa dele, ele me deu o desafio de ser o primeiro hotel da rede, não tinha nenhum hotel certificado. Eu posso ter conquistado os melhores resultados do mês, de vez em quando eu vou ouvir alguém dizer assim: “não fez mais do que a obrigação”, porque ninguém nem vai tocar no telefone para dizer: “parabéns, que legal”. Não tem. O que eu tinha na Acc eu não tenho aqui, reconhecimento. (Hotei).

Eu detesto rotina. Meu marido fala que todo lugar em que eu entro, eu encontro coisa para fazer (Ceres).

Quando eu entrei aqui na Pors eu falei: “isso aqui é um presente. A causa é nobre, eles me respeitam”. Eu sou respeitada, é dona Frigga pela rede de prestadores. Aquilo que eu não tive lá atrás, quando eu entrei na PO, eu tenho agora. Então é muito gostoso isso, entendeu? (Frigga).

Na verdade, talvez eu pense assim: não que eu cheguei aqui e deveria ter chegado mais, mas eu penso que eu gostaria de fazer mais, não no sentido de tempo, mas eu acho que de nível de decisão mesmo. Independente de cargo, eu gostaria de poder ter um papel de influenciar e decidir em níveis estratégicos mais altos até do que eu tenho condições de fazer hoje pelo meu atual cargo. Por exemplo, determinar que projetos a empresa devessem entrar, qual a forma de lidar com os profissionais, uma empresa que se posiciona como maior valor das pessoas e do conhecimento. E no meu nível de atuação hoje isso não é possível. É lógico, a gente tenta influenciar dentro do que você consegue fazer, mas você precisaria hoje estar em uma

posição diferente para ter um papel mais forte nesse sentido. Sendo bem franco, eu gostaria sim de, de repente, liderar um centro desse e poder dizer o que eu acho que o setor de açúcar e álcool devia desenvolver (Gibran).

Para esses profissionais, a expectativa na carreira (B41) tem a ver com trabalhar com desafios, que podem envolver novas culturas, alcance de outras funções e possibilidade de ter iniciativas para estruturar mudanças nos processos e procedimentos com vistas a influenciar nas decisões e ampliar a experiência, valendo-se da confiança, do respeito e do reconhecimento. Conforme Bown-Wilson e Parry (2013), os profissionais mais velhos buscam autorrealização, identificação, desafios, reconhecimento, autonomia, influência e permanência na empresa.

Dessa maneira, a valorização, a felicidade no trabalho e a expectativa por desafios na carreira promulgam o “comprometimento com a empresa (B36)”, que envolve aderência ao ambiente de trabalho, aos valores e enseja o crescimento profissional:

Você estar focado naquele trabalho. Você vai, você veste a empresa como se a empresa fosse sua, uma extensão, um sentido de abnegação da sua casa, da sua vida. E assim ela era correspondida. Evidentemente que o senhor Gonçalves, o senhor Júlio, o senhor Pires, os donos da empresa, não poderiam cumprimentar quatro mil pessoas, mas passavam nas seções acenando, cumprimentando com feliz natal, feliz ano novo (Jó).

O TCA é a única empresa que eu trabalhei. Eu entrei aqui como estagiário, aos 22 anos, no último ano de faculdade, e estou aqui até hoje. Eu sempre trabalhei com alegria, com felicidade, eu gosto muito dessa empresa, tudo que ela representa, independente do futuro, se eu vou estar nela ou não (Roque).

Eu vim para a Coop em 1987, em janeiro agora fez 31 anos. Eu vim para a Coop, supervisora de recrutamento e seleção. Eu me formei em 1981 e entrei em janeiro de 1987 na Coop (Métis).

O que me faz ficar aqui na empresa 16 anos é a filosofia da companhia, são os valores que ela tem. De respeito, de valor, de compreender que os erros ocorrem e o importante é aprendermos com os erros. Respeito tem o significado, de que vale o arranha-céu se não há almas humanas para viver nele? Isso, para mim, mata, pode falar todo o resto, se você quiser, mas isso mata. Então existem seres humanos, se as pessoas são mais importantes, eu acredito nisso, e o resultado é consequência. É perfeito? Eu admito que de vez em quando eu erre. Até muitas vezes eu erro, só que os acertos eu acho que têm sido maiores. Mas eu erro bastante. Mas eu procuro acertar olhando para as pessoas (Khalil).

[...] eu sempre tive esse senso de responsabilidade, hoje, aos quase 54 anos, já acho que eu sou meio doente, mas eu sempre tive essa coisa de que eu não saio do escritório antes de eu acabar o que eu tinha que fazer, eu não tenho essa coisa de deixar para amanhã uma coisa que pode ser feita hoje. Não é

que me incomoda, dói, sair do trabalho sabendo que eu deixei uma coisa que eu podia ter feito hoje para fazer amanhã, isso em vários momentos da vida me causou problema pessoal, porque eu deixei de ir a festas de família, em festa de amigo ou porque eu estava trabalhando até tarde ou porque eu estava viajando e passava o fim de semana, então hoje a gente olha as coisas de uma forma um pouco diferente (Concórdia).

Ter um cenário claro do caminho para um crescimento pessoal, profissional, o que seja, é um fator muito importante, uma remuneração justa e equilibrada entre as partes dentro da empresa, em que o valor de cada profissional, de cada posição, é remunerado, é compensado conforme esse nível de responsabilidade, que isso seja claro, a valorização pela pessoa, pelo profissional que é, pelo o que ele dedica para empresa, é importante. A possibilidade de transitar dentro das várias áreas da empresa e de poder interagir com essas várias áreas, ter um nível de responsabilidade para o qual responde, ter autonomia dentro daquilo que é o seu nível de responsabilidade, são alguns fatores que eu vejo que ajudam e contribuem muito para você ter um ambiente de trabalho adequado (Gibran).

Para esses profissionais, estar empregado em uma empresa que respeita os indivíduos, que considera a possibilidade das pessoas errarem – pois isso gera aprendizados – e que possui clareza no desenvolvimento pessoal e profissional significa estar envolvido em uma relação de trabalho duradoura, com foco nas atividades e com responsabilidade (B36). Isso possibilita o cumprimento de tarefas de forma prioritária, mesmo que, nesse momento, em detrimento de compromissos particulares. Ou seja, parece existir uma relação harmônica entre fazer o que se gosta (Cc48) em um local que se identifica e a satisfação de se trabalhar. Essas percepções ratificam as teorias de Chanlat (1996) e Reitman e Schneer (2008) sobre o que é almejado pelas pessoas em termos de lealdade, comprometimento, benefícios e longa permanência na empresa.

A carreira pode ser considerada um pilar de “experiências e vocação (B37)”, cuja bagagem acumulada no âmbito profissional ajuda a subir os degraus que levam a novos cargos:

Aos 40 eu estava no RH, aos 50 na produção. Por isso que eu falo que de 7 em 7 anos, ora eu estava na área de venda, depois financeira, depois compras, aí volta e vai novamente para o RH. Você percebe o meu ciclo? Eu sempre estou em uma questão diferente. Eu sou uma pessoa extremamente curiosa. Tem uma coisa aí, eu quero ver o que é, e se fala que é desafio, é meu, entendeu? (Frigga).

Embora a gente esteja numa posição mais de gestão estratégica, eu conheço cada passo do que acontece na linha de frente. Então, eu consigo ter uma dimensão do que é o trabalho do auxiliar agrícola, de tratorista, quais são as dificuldades e as possibilidades. Então, essa visão, por ter passado por

todas essas etapas, eu consigo enxergar a cadeia com uma visão um pouco diferente (Roque).

Eu fui admitido na MS com 48 de idade. É que eu fiz agora 52. Eu saí da Duma com 48, fiquei 10 anos, entrei com 38, de 37 para 38 anos. Tive toda essa experiência de vida, metade técnico comercial, e essas mudanças de países todas. Eu saí da Pill com 36, 37. Então, assim, porque foram 10 anos (Sidarta).

Passados quase 32 anos de carreira, comecei como vendedor, trabalhei na indústria farmacêutica, depois pude trabalhar na área de saúde, passei um pouco na área alimentícia, rapidamente, passei um tempo também na área cosmética e vim parar na área financeira. No ano passado eu fui promovido à diretoria. No fundo eu sempre tive o sonho de dirigir uma empresa, na verdade, nesses 32 anos, estava ligado a dirigir a empresa (Khalil).

Carreira eu sinto como se fosse uma escada que a gente está subindo os degraus. Eu não fico olhando muito para trás, acho que eu me concentro mais nos degraus que têm pela frente. Quando falo da carreira, eu estou olhando mais para frente daquilo que eu gostaria de fazer, do que eu quero fazer. Talvez as pessoas pensem na carreira como um acúmulo de coisas feitas, mas eu normalmente, até o que eu menos penso é nisso (Gibran).

Eu entrei na COTE em setembro de 1979, todo esse tempo, aqui dentro da COTE. Até 2000 ela era uma empresa familiar, aí se começaram os trâmites da venda e em 2002 ela passa a ser uma multinacional, e a gente começa a trabalhar dentro da TEN. Quando eu me tornei gerente, eu tinha feito todos, absolutamente todos os trabalhos da minha área. Eu sabia desde por que eu devia assinar um cheque, até por que eu tinha que fazer uma análise de payback e de fluxo de caixa descontado. Hoje eu digo que a gente tem respostas para as perguntas que ainda nem foram formuladas (Athena).

O tempo passado em cada cargo traz o aprofundamento de experiências, como um passaporte para um novo desafio e para a evolução na carreira. Exercer uma função indica que se deve dominar trâmites operacionais como pré-requisito para tomar de decisões. A estabilidade está relacionada às experiências, e a carreira visa focar no presente e buscar clareza do que se quer fazer, tal como uma roldana, que vai sendo lapidada à medida do seu uso, em direção a um futuro de crescimento profissional. Essas percepções sobre experiências e vocação (B37) corroboram as teorias de Reitman e Schneer (2008) e Super (1990) sobre a carreira ser um percurso profissional que envolve preparação para o trabalho e sucessão de experiências, combinada ao exercício de papéis durante o curso da vida.

A “mobilidade interna e externa na empresa (Cb47)” está ligada à busca pelo crescimento profissional, que depende de oportunidades e mudanças, estas, podem envolver ambientes culturais diferentes e ser decorrentes da dedicação do profissional à empresa ou ocorrer como forma de reconhecimento pelo desempenho das atividades:

Quando eu entrei na Schin, era para morar no Japão. Foi bastante intenso o meu trabalho no Japão. Lá eu fui gerente de fábrica, depois gerente de logística, de qualidade, de marketing e diretor de operações de todas as filiais do Japão. No final eu fui presidente de uma subsidiária que a empresa adquiriu no Japão. No retorno ao Brasil eu vim para um cargo de diretor, que não é uma transição fácil de se fazer (Akio).

Entendendo que o atendimento já merecia ter uma figura no nível de direção da empresa, na época a área tinha 2000 funcionários, o meu chefe então me convoca para sair do RH, que é uma área que eu tinha aprendido muito, tinha me desenvolvido, uma época que eu talvez tenha mais estudado e trocado informação (Ceres).

Na SIB eu fiz projeto da Layla, que eu fui várias vezes para os Estados Unidos, a Venezuela, para o Peru. Depois eu fui para Magnesita. Fiz alguma coisa no meio, outros projetos fora de São Paulo. Eu fiquei quase 3 anos no Rio, mas aí eu ia e voltava (Concórdia).

Eu tive experiência no Brasil, na Argentina, na Turquia e na Bahia, que é outro país dentro do Brasil. De repente “preciso de você na Bahia, porque está tendo uma mudança de cultura muito forte lá dentro. Nós estamos tendo aquisições lá dentro, uma outra empresa está vindo, a gente está adquirindo empresas”. Enfim, foi um choque muito grande. Na Turquia meu chefe me disse: “preciso de alguém local, brasileiro, lá, com o pé no chão, para me ajudar”. É extremamente interessante, ou seja, duas empresas com linguagens totalmente diferentes, turco e americano (Sidarta).

Então eu pegava uma área, olhava para aquela área, ajustava, ensinava e saía. E a pessoa que ficava lá ia crescer, sempre foi assim. A vida inteira foi assim. Eu não entendia o que era isso, eu ficava muito incomodada, porque eu achava que eu tinha que entrar e ficar, mas, de verdade, eu não ficava, porque a minha essência não era ficar, por que eu sou um agente de mudança, só que eu não tinha essa consciência. (Frigga).

Essa mobilidade é vista por esses profissionais como uma postura de estar pronto para se embrenhar em desafios que, à primeira vista, representam sair da zona de conforto e colocar-se à disposição para novas situações, que vão ao encontro das expectativas, tanto internas (da própria pessoa) como externas (meio) – situações em que a maleabilidade ou a flexibilidade faz a diferença nos ciclos de adaptação profissional (Cb47). Diante do exposto, fica visível que essas percepções estão em concordância com as teorias de Sullivan e Baruch (2009), Volmer e Spurk (2010), Khapova, Arthur e Wilderom (2007), Vos e Soens (2008) e Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004). Nessas teorias, a carreira proteana se estrutura por meio de flexibilidade e adaptação às mudanças do ambiente de trabalho e em ciclos que envolvem exploração, tentativas de acertos e erros, domínio das tarefas e saída do local, esta, acompanhada de mobilidades horizontais.

Trabalhar em empresas reconhecidas, que propiciam ao profissional a identificação com as tarefas, que geram desafios e promovem reconhecimentos implica trilhar a carreira por meio de trabalhos de contínuo “crescimento pessoal (A15)”, o que significa ampliar os aprendizados, adquirir novos conhecimentos e habilidades:

Para a gente levar o trabalho, vamos dizer assim, árduo. Pensando na questão de estar num ambiente um pouquinho mais hostil, com areia, terra, chuva, carvãozinho de cana entrando no nariz, sol e trabalho pesado, eu me identifiquei com tudo isso, aprendi muito ao longo da minha vida, e eu acho que essa experiência foi ímpar para dar essa visão de que eu tenho hoje sobre a cultura, sobre as diferentes atividades que são inerentes ao trabalho (Roque).

Foi quando eu validei o meu padrão, eu deixei guardadinho, falei assim: “bom, os fatores que me levaram a sair foram esses: cultura, conhecimento, acesso a outras fontes de informação”. Eu percebi que a última empresa completou os meus checks e isso me fez sentir bem. , eu falei: “agora é hora de realmente virar a página”, algo que eu sempre tomei muito cuidado, a partir do momento que eu decidi sair de uma empresa para outra e chegar nessa que estou hoje, realmente foi conhecer outras culturas e não ficar preso ao passado (Sidarta).

O meu chefe me perguntou: "mas para aonde você vai? O que é?", Eu contei e ele falou, ele nunca tinha sido pessoal comigo, "então vá, se essa oportunidade existe para você, vá, porque mesmo que eu queira, essa empresa nunca vai me permitir fazer isso e você levará muitos anos aqui dentro para ganhar isso". E fui morrendo de medo, morrendo de medo e saí da empresa (Concórdia).

Isso nos últimos 12 anos eu cresci demais em relação ao período anterior, porque aí ficava meio que naquele mundinho mais técnico. E aí, com essas mudanças de modelo de negócio, um tanto de auditoria e de consultoria, enfim, aí eu acho que foi para mim um privilégio (Métis).

Eu acho que minha carreira continua em ascensão de conhecimento, em capacidade de gerenciar. Porque assim: gerenciar projetos, você pode gerenciar um projeto pequeno ou um projeto grande. Então, eu acho que eu tenho crescido muito mais nessa capacidade de gerenciar projetos maiores com mais recurso, com mais gente, com mais diferença de especialidades em áreas que eu não tenho conhecimento (Gibran).

O que eu descobri depois dos 50 anos em termos de liderança: eu sempre gostei muito de fazer. Até como gerente, eu vinha treinando para eu fazer através dos outros. Às vezes eu não tinha muita paciência. Então não estava saindo, eu já entrava, ajudava a colocar o tijolo no muro também. E então, eu comecei a perceber que agir dessa maneira mais atrapalhava do que ajudava as pessoas (Khalil).

O crescimento pessoal (A15) parece significar os aprendizados ímpares diante da convivência e transposição de problemas operacionais, trabalhar com outros profissionais

amplia os conhecimentos e permite compreender a importância de se desenvolver as habilidades gerenciais dos indivíduos. Porém, quando os conhecimentos adquiridos não agregam mais valor para o crescimento pessoal, a tendência é a de buscar novos trabalhos na própria empresa e, como opção remota, a mudança de emprego. Quando a mudança de emprego ocorreu, os discursos apresentados continham passagens que denotavam coragem devido ao vínculo de anos de trabalho com a empresa e também havia sentimento de carisma por ela, muitas vezes, a principal fonte de aprendizados. De acordo com Sears e Feldman (1975), as pessoas entre 42 e 60 anos buscam o crescimento pessoal por meio de novos afazeres e interesses, existência do pensamento coletivo e consolidação dos conhecimentos e aptidões.

O trabalho e a carreira para esses profissionais são compreendidos a partir de desafios, aprendizados, respeito, identificação com os valores. O “*status* social e financeiro (A09)” é condição para se atuar em empresas com imagem positiva ou reconhecida nos meios sociais e no mercado de trabalho:

[...] eu acho que tenho essa atração por esse universo corporativo da multinacional, talvez por ser a área, por eu entender os meandros do funcionamento, eu estive em 2 outras vezes em empresas familiares e menores, e eu não me dei tão bem em uma empresa familiar, processo decisório é completamente diferente. Você conduzir uma discussão com uma pessoa que está na linha de sucessão do dono é diferente de você conduzir uma conversa com um cara que reporta para o acionista que ele não sabe quem é (Concórdia).

Eu fiquei no Japão dos 38 aos 53 anos de idade, foram 15 anos. Fui fazendo coisas diferentes, tendo cargos, status, oportunidades lá, que eu nunca tinha tido aqui (Akio).

Ainda bem que eu consegui me manter na área comercial, porque senão eu ia ficar frustrado. Mas ainda está sendo um ciclo a área comercial. Eu não descarto a possibilidade de virar um tecnólogo de novo. O técnico, ele tem um link muito grande com a minha formação. Mas tem muito da estabilidade, tem muito do lado financeiro. E eu não sou de me aventurar (Sidarta).

Hoje eu tenho 40 anos aqui dentro da companhia, passei a parte da vida em que ela era uma empresa familiar, depois uma empresa multinacional. A minha história dentro da companhia é parte da própria história da companhia (Athena).

Eu entrei numa empresa que tinha mil funcionários, especialistas em toda área, sete estações experimentais espalhadas no estado de São Paulo, Paraná, nordeste, na Bahia. Então, esse centro de tecnologia, até na história da nossa empresa, ele teve um impacto extremamente grande (Roque).

Você está em uma empresa que é um dos maiores grupos do país, você ser um dos 25 diretores estatutários, respondendo para o presidente em um dos maiores grupos do país, liderando uma empresa como um consórcio, uma empresa de 42 anos, que deve ser a primeira no mercado automobilístico, sabendo que nós não somos uma montadora e nem um banco, como o mercado imobiliário, somos pequenos, mas somos grandes, respeitados, me enche de orgulho (Khalil).

Nós tínhamos uma área enorme de treinamento e desenvolvimento, a minha área de seleção também, para aqueles tempos já era grande, e a Coop tinha empacotadora, tinha outras unidades. Para o padrão nosso ou de mercado da época, a Coop sempre foi top de linha, em termos de processo, fornecedores (Métis).

O trabalho como atividade de *status* social e financeiro (A09) é revelado pelo exercício do cargo em empresas reconhecidas, de grande porte, que estão no mercado há vários anos, detentoras de *know-how* de processos e procedimentos, que propiciam o acesso às informações estratégicas, ascensão e manutenção da empregabilidade. De acordo com Berger (2013), dos 35 aos 64 anos o trabalho é atividade de *status* social e financeiro, com comportamentos de assiduidade e estabilidade no emprego.

A característica proeminente nesses profissionais é a de “valorizar a autenticidade (A11)”, de modo a demonstrar suas opiniões e suas necessidades, nas quais os julgamentos condizem com os valores pessoais e as expectativas na carreira:

Eu estava como gerente da engenharia, falaram: “não, agora nós vamos trazer um outro cara de fora, e você vai ficar aqui do lado, como consultor”. Eu falei: “olha, primeiro, que é o seguinte. Eu não entendo que minha função é consultor e eu não quero ser consultor, porque eu quero ter um papel relevante nas definições das coisas, no que eu acredito que tem que ser feito. Se vocês quiserem que eu fique como consultor, me mandem embora e eu dou consultoria quando vocês quiserem” (Gibran).

Você chega numa idade que você fala assim: “olha, agora daqui para frente eu posso assumir mais claramente as minhas posições, porque a opinião do outro não me perturba mais”. Se bem que para mim nunca perturbou, eu sempre gostei muito de assumir. Eu consigo falar de tudo com uma normalidade muito grande, os meus medos, os meus erros, os meus acertos, as minhas dúvidas, os meus não. Eu não tenho temor de falar. E eu gosto, inclusive, de falar, para poder compartilhar, porque eu acho que hoje se exige muito do ser humano (Athena).

As entrevistas de trabalho tem umas coisas muito interessantes. Uma delas, o rapaz me perguntou: “e onde você pretende chegar?” Eu olhei para ele e eu falei assim, “onde é a sua sala?”, ele falou “como assim?”, “você deve ter uma sala?”, “tenho, é lá em cima”. Eu olhei, eu falei: “eu vou sentar lá na sua cadeira”. Ele se levantou: “como é que você fala um negócio

desse?”, “você me perguntou onde eu quero chegar e a forma de expressão é essa” (Jó).

Então eu estou mais cética. Então, a partir dos 50, eu estou assim: “qual é a sua parte? Qual é o seu quinhão?. Mais seletiva, gosto ou não gosto, com os meus pares também um pouco mais assertiva, sem perder o meu estilo, sem me adular e sem ser agressiva. “Mas o que você quis dizer com isso? Diga claramente como eu posso te ajudar”. Aí na psicologia dizem que a gente inverte os sexos: os homens ficam mais sensíveis e as mulheres mais racionais (Ceres).

E aí eu falei para o meu chefe: “não, eu vou para a consultoria, eu não vou ficar respondendo para a Sueli, eu vou brigar com ela, eu não concordo com a forma dela trabalhar. Não concordo com o conceito dela quando se fala de desenvolvimento de ser humano.” Então, eu vou para a consultoria, porque pelo menos lá eu vou me juntar com os consultores e vamos fazer a coisa acontecer (Frigga).

A autenticidade é percebida por meio de posicionamentos claros, assertivos, em que se compartilham as dúvidas, os receios, valorizando as próprias percepções sem ferir os princípios alheios e com o propósito de resolver problemas (A11). Assim, de acordo com Guardini (1987), a partir dos 45 anos as pessoas valorizam a autenticidade diante dos fatos da realidade.

A “autonomia” é requisito acompanhado da “influência (Cc52)” significa a necessidade e a disponibilidade para se operacionalizar tarefas, ou seja, “por a mão na massa” junto com a equipe, independente do cargo que exerce. Nesse contexto, a bagagem técnica adquirida ao longo do tempo ajuda na resolução do problema, favorecendo a rapidez e a qualidade no processo, ao mesmo tempo, abre espaço para desenvolver pessoas. De acordo com Bown-Wilson e Parry (2013), à medida do envelhecimento dos profissionais, a autonomia e a influência tornam-se mais importantes do que a promoção:

Eu não me sinto bem ficar olhando a pessoa fazer, eu preciso participar junto com eles. Foi aí que eu percebi que eu tenho uma respeitabilidade. Teve a CIPA aqui dentro da empresa e vieram me perguntar se eu gostaria de concorrer à CIPA. Eu falei: “ah, está bom. Assim, com todo o respeito, a soma dos votos não dava a minha. Para mim, pessoalmente, foi uma coisa emocionante, eu não esperava” (Jó).

[...] há dois anos eu fiquei seis meses lá em Ribeirão Preto, eu fui ser consultora, fui configurar o sistema, porque a menina pediu demissão e não tinha outra pessoa para fazer isso. Fazia muito tempo que eu não configurava o sistema. Então talvez por isso, as pessoas veem que minha história na SIB, ora eu sou, ora eu não sou gerente. Eu não sei se eu quero mais promoções, eu não tenho paciência para fazer esses lobbyzinhos de corredor, ficar indo em eventos corporativos, ser amiga do chefe (Concórdia).

[...] antigamente você não falava muito em trabalhar por desafios. Depois dos 50 isso passou a fazer parte das minhas análises. Do tipo: não importo de ganhar menos – e olha que você está falando com alguém onde ter a poupança sempre foi muito importante, se eu tiver um desafio maior. A partir dos 50 anos eu acho que o grande marco de separação é colocar o desafio da profissão acima do que seria a remuneração (Athena).

Com certeza, a partir das altas frequências, a carreira que oferece “trabalhar com o que se gosta (Cc48)” é a expectativa mais pronunciada por esses profissionais. Porém, os reconhecimentos objetivos, como “ganhar dinheiro (Cc49)”, levam em conta uma remuneração correspondente às expectativas pessoais e sociais, conforme a evolução na carreira, de modo a atender ao planejamento para uma independência financeira no futuro – “uma velhice feliz”. Essas percepções também são apontadas nas teorias de Khapova, Arthur e Wilderom (2007), em que os indivíduos dão importância ao *status*, ao reconhecimento, à promoção e à experiência de trabalho na carreira objetiva:

[...] do mesmo jeito que você constrói uma velhice feliz, você constrói riqueza. Eu tenho a minha teoria de construção de riqueza. Durante toda a minha vida, eu fiz uma construção de riqueza. Hoje eu não dependo mais desse salário, mas eu continuo construindo riqueza (Athena).

Eu acho que eu nunca troquei um trabalho para não ganhar melhor. Acho que sempre ganhar melhor foi um requisito, pensando agora, porque eu não lembro nunca de ter andado para trás, assim, sempre (Hotei).

Depois de 10 anos eu resolvi sair e fui para Melt, que é uma empresa de tratores, como supervisor. Aí o salário ficou melhor e mais algum diferencial (Akio).

Na junção da carreira subjetiva – representada pela alegria e motivação – e da objetiva – representada pelo resultado financeiro, cargo e *status* –, as “conquistas (Cc50)”, após percorrer os anos de experiência, ajudam a se fazer um balanço profissional, que considera prover recursos à família, ter saúde e disposição para administrar os desafios da vida pessoal e do trabalho. Assim, define-se carreira de sucesso aquela que acumula conquistas objetivas e subjetivas, as quais são decorrentes de um saldo positivo nos resultados de trabalho e na retenção dos profissionais acima de 50 anos, de acordo com Abele e Spurk (2009), Heijden *et al.* (2009), Herrbach e Mignonac (2012) e Hennekam (2015a).

[...] o grande marco foi a minha ida ao Japão, a decisão de tentar essa nova carreira, porque eu fico imaginando se eu não tivesse ido para o Japão, como seria a minha vida hoje. São determinadas decisões que mudam

completamente o rumo da sua vida. Meus filhos não iam ter tido essa oportunidade de ter uma vivência fora, de conhecer vários idiomas, de ter várias experiências (Akio).

Tenho orgulho da minha carreira. Quando eu penso que eu tive, no geral, saúde, eu consegui administrar a vida pessoal e de trabalho. Eu sinto que eu tenho reconhecimento, tenho bons relacionamentos. Então, isso para mim, no estágio de carreira que eu estou, posso dizer que é um orgulho, que me dá satisfação em termos de ter construído uma carreira desta forma. Tudo isso baseado em alguns valores, o jeito de ser, que acho que me trouxe até aqui. Não foi a sofisticação, muito ferramental, acho que um certo nível, obviamente, graças a Deus, de inteligência (Métis).

Às vezes eu falo: “deve ser sorte mesmo, deve existir esse negócio de sorte”. Eu sei que eu cheguei muito longe para alguém que não teve a formação adequada, para alguém que não teve uma família que incentivava essa formação profissional. Mesmo com toda essa autocrítica, eu sei que eu cheguei muito longe. Não só financeiramente, mas de visão de vida, de mundo, das experiências de trabalho que eu tive (Concórdia).

As “atividades autônomas (D59)” estão relacionadas ao planejamento para o futuro, que acontece a partir da saída da empresa ou da aposentadoria, pois esses profissionais estão dispostos a permanecer por longo período de tempo na empresa (B36). Nela, eles planejam para o futuro uma segunda carreira, com atividades que se identificam (Cc48), tais como sonhos guardados que começam a se tornar realidade, mas com investimento de risco moderado (Cc49). Dessa forma, as percepções desses profissionais vão ao encontro do que prescrevem Moulton e Scott (2016) sobre o trabalho autônomo desejado pelos profissionais a partir dos 50 anos com bom capital humano e financeiro:

Eu penso em ter algum tipo de retaguarda no momento que eu não contar mais com esse salário. Eu não consigo pensar necessariamente que eu vou ter outro emprego. Estou tentando abrir algumas frentes para continuar trabalhando, por exemplo, com o desenvolvimento de tecnologia no setor, pois ter um empreendimento próprio representa muitos riscos, principalmente, nessa fase da vida que eu estou agora, que é diferente você ter um negócio próprio (Gibran).

Eu quero fazer alguma coisa diferente. Eu quero mudar. Eu acho que é a chance que eu tenho de vivenciar um outro tipo de experiência. Antes de ir para o Canadá, eu estava fazendo coaching. Eu gosto dessa parte de mercado de capitais, investimentos, comecei a fazer cursos na bolsa de valores. Mas aí eu parei, interrompi por causa da proposta de ir para o Canadá e aí ficou congelado e agora estou retomando. Com as reservas que eu tenho, eu e a minha esposa conseguimos viver. Mas eu ainda acho que eu tenho potencial de fazer mais negócios (Akio).

[...] mas eu quero trabalhar com um outro tipo de atividade, que não tem nada a ver com essa área financeira de fazer as aplicações, analisar os contratos, tomar dívida, verificar a rentabilidade, o nosso resultado. Isso é

uma parte, foi bom, me transformou na pessoa que eu sou hoje, mas certamente não é a minha vida dos meus 60 anos para frente (Athena).

Em ambientes em que o resultado do comprometimento gera estabilidade profissional (B36), a “hierarquia e autoridade (B35)” contribuem para a evolução nos cargos (B37) em empresas que possuem iniciativas de administrar as carreiras dos seus funcionários. Esses profissionais que se perfilam representantes da empresa participam da cultura conservadora hierárquica em cascata por meio do contato com as equipes de trabalho para manter o respeito e a motivação de seus liderados. De acordo com Clarke (2013) e Reitman e Schneer (2008), na empresa em que há prevalência da estrutura hierárquica, a autoridade tem papel importante nas relações entre as pessoas, e os processos de seleção e promoção são administrados pela empresa como base nas competências técnicas:

[...] foram 13 anos, passando por carreiras administrativas, operacionais e técnica, para, 13 anos depois, exercer a primeira função de liderança, que foi a de coordenadora, gerente, e hoje é de diretora, em 3 anos. Como diretora não me afastei do contato com a minha equipe. Eu prezo muito isso. Então, uma vez por semana, ou quinzenal, tenho duas horas que eu dedico aos funcionários, lógico que sempre com o líder ali sentado. Eu não posso perder os meus tenentes para chegar a um soldado, mas não posso deixar de ouvir os soldados (Ceres).

Fui supervisor de vendas, supervisor de treinamento, depois gerente regional de vendas, gerente nacional de vendas, isso tudo na farmacêutica. E quando eu vim para cá, eu tinha me especializado em trabalhar com equipes de vendas. E na época o ex-diretor precisava da minha colaboração para montar e fazer equipes de vendas; ele disse que eu tinha essa habilidade (Khalil).

Se eu tiver que conversar com qualquer funcionário, eu sempre tomo cuidado de, em cada seção - salgados, confeitaria, padaria – tem o seu chefe, antes de qualquer coisa, conversar com o chefe (Jó).

A percepção de carreira para esses profissionais é constituída pelo reconhecimento das competências da pessoa no mercado de trabalho. Para eles, significa diferenciar-se de outros profissionais, e a rede de relacionamento abre espaços para novas oportunidades, consagrando a valorização do profissional. A “carreira autogerida e rede de relacionamentos (C42)” pode contribuir no fluxo da vida profissional e corrobora as teorias de Ossenkop *et al.* (2015), Savickas (2002) e Duarte e Silva (2013) no que diz respeito à constituição da autodireção provida de rede de relacionamentos menos duradouros nas ocupações e experiências profissionais:

E me lembro quando acabou o projeto, a Mônica, falou para mim, ela tinha acabado de ser promovida e ela falou: “vem para a SIB. A gente está começando um projeto”, isso foi em dezembro, “em fevereiro, a gente começa um projeto na Ger em São Paulo, e a gente está precisando de consultor como você” (Concórdia).

[...] olhando as referências, eu sempre tive uma história de vida e uma história de carreira profissional sempre com referências, eu sempre trouxe referências comigo, muito próximas. (Sidarta).

Um amigo que dizia assim: “olha, eu vou te apresentar lá onde eu trabalho”. Eu sempre fui indicado por amigos. Aí fazia entrevista e falava assim: “acho que aqui vai ser mais legal. Aqui vou fazer uma coisa diferente, aqui vou ganhar melhor” (Hotei).

No que diz respeito aos “novos cargos (A21)”, boa parte desses profissionais, quando próximos dos 50 anos, tiveram oportunidades de promoção em cargos de liderança, com atividades mais complexas. Dessa maneira, atestam a teoria de Lievegoed (2007), que aborda a possibilidade de promoção para cargos de liderança aos 50 anos:

E foi justamente quando saí desse perfil de diplomata para um perfil de homem de vendas, ou seja, de um farmer para um hunter. Foi justamente nos meus 50 anos, foi quando eu completei 50, teve essa mudança. Nossa, foi exatamente (Sidarta).

Quando eu me tornei gerente executivo aos 46 anos, durante um período de projeto, era só eu, depois era mais um, aí a gente pegou o pessoal aqui, 70 pessoas, para cuidar dessa estação e mais um supervisor para cada lugar. Então, era uma equipe de umas 70, 80 pessoas, com foco (Roque).

A “carreira sem fronteiras: fora dos limites da empresa (Ca46)” não está presente no perfil geral de estabilidade (B36 e B37) desses profissionais, pois apenas dois funcionários relataram esse tipo de experiência, que se deu em trajetórias de consultor autônomo e de mudança de emprego. De acordo com Sullivan, Baruch (2009) e Bendassolli (2009), a carreira sem fronteiras e fora dos limites da empresa não é ligada a um único local de trabalho ou a uma única profissão.

Morei 2 anos e 8 meses na República Dominicana. Eu ficava 8 semanas lá e uma aqui. Até hoje é o projeto que eu mais gostei de fazer, porque ele teve todas essas características, é um projeto global. Viajei muito, eu fiquei na Dominicana, mas fui para o Panamá, fui para Honduras, fui para Porto Rico, Trinidad, Jamaica, Suíça (Concórdia).

Na Rust, eu tinha até possibilidade, porque eles tinham aberto uma fábrica nos Estados Unidos, em Miami, tinha até possibilidade de mudar para lá. Mas aí apareceu uma oportunidade na Schin, que é mundial, estava

procurando engenheiros com conhecimento na área de elevadores, que tivesse o inglês fluente e que soubesse japonês (Akio).

Esses profissionais, acostumados a trabalhar com desafios, a serem produtivos, dinâmicos e a terem como característica pessoal a autenticidade (A11), não vivenciam em seu trabalho “a repetição de fatos pode surgir tédio (A12)”. Dessa maneira, confirmam o que descreve Guardini (1987), isto é, que a partir dos 45 anos existe a sensação de que os fatos se repetem e eles podem gerar tédio:

Eu noto que o mundo não muda, ele vai e volta, ele vai e volta. Algumas coisas como eu passei, do tipo do just in time, do downsizing, do use up, aquelas coisas todas, rotuladas, cheias de carimbo, continuam (Athena).

Aí vem aqui, abre aquela apresentação linda, maravilhosa... eu já me peguei umas 3, 4 vezes, depois dos 50, assim: “dá para você não falar do Power Point?” (Ceres).

Quando se fala do “planejamento para aposentadoria ou outra atividade” aos 60 anos (A27), é um processo que faz parte do calendário desses profissionais, de forma planejada e estruturada (D59). Eles trabalham com o que gostam (Cc48) e procuram manter a carreira e o trabalho com desafios e dinamismo. Esses relatos divergem dos apontados por Lievegoed (2007), que aborda a diminuição da carga horária de trabalho a favor da dedicação ao planejamento para a aposentadoria ou para a realização de alguma outra atividade:

Quando eu fui para o Canadá com 63 anos, eu estava até fazendo coaching de transição de carreira (Akio).

Será que agora eu não posso fazer as coisas sem estar com um relógio na minha mão e deixar, não que as coisas aconteçam assim, porque não é o meu feitio, não vou deixar as coisas acontecerem. Mas você pode, de repente começar a planejar: “o que eu quero ter daqui a 3 anos?”. Daqui a 3 anos eu quero ter feito a transição dessa companhia para uma vida não remunerada de uma forma mais tranquila. Mas aí, até lá, eu já quero ter me definido um pouco mais naquilo que eu vou fazer. Certamente eu quero estar engajada em um projeto humano, mas eu preciso me preparar para isso. (Athena).

As características de um “ambiente favorável no trabalho (E68)” são respeito e valorização das pessoas, além disso, esse tipo de ambiente deve propiciar aprendizados e desafios (B41). Essas características foram abordadas por Shultz, Olson e Wang (2011). De acordo com esses autores, as pessoas mais velhas apreciam o trabalho consistente, o aprendizado contínuo e o desenvolvimento orientado conforme os seus valores e talentos:

Se aquilo for bom para a humanidade, eu topo. Se infringir meus valores, eu não faço. “Olha, nós vamos fazer um projeto e nesse projeto tem uma coisa nova”, chamou atenção da Frigga. “Tem uma metodologia nova aqui de ensino e tem 10 fases, e a 9ª fase tem que furar a cabeça da pessoa”, não, não, aí já não. Agora, dá para eu aprender até a 8ª (Frigga).

Eu nunca me esqueço que quando era o Dia do Trabalho, dia 1 de maio, o meu pai chamava todos os funcionários e a família e fazia um churrasco. Ele fazia o churrasco, ele não chamava alguém para fazer o churrasco, chamava as famílias dos funcionários e ele ia para a churrasqueira, ele e o sócio (Jó).

Outra particularidade desses profissionais é a “estabilidade no trabalho (A19)”, pois ela representa o aprofundamento de suas experiências e da sua vocação (B37). Diante dessa perspectiva, Sears e Feldman (1975) preconizam que aos 50 anos a fixação ou a estabilidade no trabalho é importante, pois a mudança representa risco ou perda do *status*:

Eu pensei e falei: “bom, por que eu sairia dessa empresa? Se eu tenho todo esse pacote, tenho muito que fazer, muito que desenvolver, participo da estratégia, tenho execução, tenho minhas marcas, tenho montado meus milestones, isso me motiva, isso me agrada, é isso o que eu estava buscando, por que eu vou sair? Por um pacote de benefícios melhor?”, eu não saí e não me arrependo. Não fui para lá, é difícil a gente pesar. A decisão, naquele momento, foi muito bem tomada (Sidarta).

[...] eu gosto daquilo que eu faço, mas aquilo que eu faço, o que eu faço é o melhor do que eu sei fazer e o que eu posso fazer. Hoje, no momento. Então eu não vou me aventurar a fazer uma coisa, nem de moda, nem de nada. Eu preciso fazer aquilo que eu gosto (Jó).

O “empreendedorismo (A20)” para esses profissionais é um processo que pode ser parte de suas atividades na empresa ou em uma carreira futura, como um negócio autônomo (D59). Sharma, Chrisman (1999) e Bull e Willard (1993), também apontam que o empreendedorismo trata da viabilização de recursos necessários para produzir e comercializar um produto que atenda a um mercado insatisfeito na atualidade, o que pode ocorrer dentro ou fora de uma empresa:

Eu diria assim, eu já tive algumas iniciativas de empreendedorismo, mas eu acho que elas foram muito tardias na minha vida profissional, eu construí uma carreira como profissional muito antes de ter esse empreendedorismo fora da empresa, porque dentro da empresa eu vejo assim: eu já tive várias ações empreendedoras, consigo trazer bastante recursos para a empresa, novos projetos, mas eu acho que talvez, se eu fosse partir para essa linha, eu teria que ter pensado nisso antes (Gibran).

E aí fizeram uma proposta para a gente ser sócio deles. Eu falei: “mas eu não vou sair de uma multinacional para uma empresa que está quebrando”. Aí: “não, vamos fazer um aporte, vamos pôr grana, vocês podem fazer o que vocês quiserem, monta um plano estratégico, vamos revitalizar, vocês são os caras de mercado, vocês conseguem fazer isso”. Eu aceitei o desafio de empreender, a gente começou a administrar 4 hotéis que estavam quebrando e, hoje, administramos 13 hotéis de sucesso, com 500 e poucos funcionários, estamos em 4 estados (Hotei).

Esses profissionais consideram a família como parte das decisões tomadas na carreira. Para eles, o equilíbrio para o sucesso profissional contempla o apoio familiar. Dessa maneira, a “carreira sem fronteiras: sem subordinação (Ca45)”, que abrange aspectos familiares, também foi estudada por Baruch e Reis (2016), Sullivan e Baruch (2009) e Inkson *et al.* (2012), que discorrem sobre o fato de se mover a carreira de acordo com as habilidades e os motivos pessoais ou familiares:

Já tive proposta de emprego em Portugal, e quem não quis, na época, que se arrepende até hoje, foi a minha esposa. Já tive proposta para ir para a Inglaterra. Não tenho medo nenhum, pois sou filho de europeus, temos família na Europa, eu sei como é que funciona, entendo a cultura dos outros países e como trabalham e como eu trabalho. Mesmo diante da minha idade, não tenho medo nenhum (Jó).

A adaptação não foi simples, acho que deu para fazer muito bem para mim, como profissional, mas a adaptação familiar foi péssima. A minha esposa não se adaptou na Turquia. O fato de me oferecerem a parte comercial de key account foi porque eu sinalizei a vontade de voltar para o Brasil. Então a parte de análise foi muito grande, foi familiar, eu falei assim: “bom, volto para o Brasil, volto para próximo da família e dou o conforto que a minha esposa não está tendo aqui” (Sidarta).

A “extensão do tempo de trabalho: afinidade com o que faz (D62)” representa nos discursos dos entrevistados a idealização da permanência na empresa, mesmo aposentados – em caráter de prestadores de serviços, pois se percebem pessoas com envelhecimento saudável (A29) e comprometidas com a empresa (B36). De acordo com Aristovnik e Jaklič (2013), o prolongamento da vida profissional pode estar vinculado à afinidade, à dedicação e ao significado que o profissional mais velho atribui na relação com o trabalho:

Eu estava prestes a me aposentar e eu recebi uma proposta da Schin para ir para o Canadá (Akio).

Eu ficaria na MSD mesmo aposentado. Hoje ela me provoca de uma forma para eu realmente ficar. Está bastante interessante tudo (Sidarta).

De acordo com os discursos de maior frequência no pressuposto 2 (se a carreira profissional de quem tem mais de 50 anos tem como característica o exercício das atividades que gosta, a autonomia para tomar decisões e a ocorrência de estabilidade e *status* social), é possível afirmar que esses profissionais valorizam o desempenho de atividades com as quais se identificam. Também dão valor à possibilidade de participar das decisões e ao sentimento de felicidade e autorrealização quando estão diante de desafios e mudanças. São afeitos ao trabalho por longo período na mesma empresa, cujos valores empresariais devem corresponder aos dos pessoais, representados, em especial, pelo respeito às pessoas. São dedicados no que fazem, pois o trabalho é uma extensão familiar e representa o *status* social e financeiro.

O pressuposto 3 *examina se a manutenção da empregabilidade do profissional com mais de 50 anos de idade pode ser traduzida em aprendizados, desafios, produtividade e valores que asseguram a empregabilidade.*

Quanto aos recursos e à atualização na carreira, é possível delinear que os profissionais com mais de 50 anos não são afeitos à carreira estacionária e valorizam os “investimentos (C44)”, que representam a formação acadêmica, as especializações, os cursos de línguas estrangeiras e os conhecimentos de cultura em geral, de preferência, relacionados aos assuntos da esfera do trabalho, que são fatores que solidificam e influenciam na permanência e na evolução da vida profissional:

[...] eu fiz vários cursos: inglês, eu fiz um curso de inglês, por um ano, intensivo, todo dia. Porque eu achei que eu tinha que ter um diferencial. E realmente isso me ajudou bastante. Fiz pós-graduação também na Mauá, eu fiz vários, vários, vários cursos. O dinheiro que eu ganhava, eu investia na minha educação (Akio).

[...] tenho que estudar alguma coisa, todo ano eu quero estudar alguma coisa diferente; então ano passado eu fiz neurociência, que eu amei, aí esse ano eu estou procurando coisas, mas é incrível quando você começa a procurar coisas diferentes, é difícil você achar, porque não se forma turma, eu fico muito frustrada, porque não se forma turma das coisas. E as pessoas te olham assim: “mas por que você quer fazer isso de tecnologia?”, “ah, porque agora o mundo é tecnologia, não é? Então agora eu quero fazer coisas...”, de verdade, eu quero fazer coisas de tecnologia (Frigga).

Falar inglês fez muita diferença na minha vida, que foi o interesse desde muito nova. Eu sempre tive esse interesse por línguas. Depois fui fazer espanhol, fiz alemão. Eu estudei até russo para você ter uma ideia. Esse não vingou não, porque eu não consegui nem me alfabetizar. Mas eu sempre tive muito interesse em falar outras línguas (Concórdia).

Informações diversas sobre a cultura mesmo. Por exemplo, quando a gente trabalha com a pesquisa, eu tenho, vamos dizer, o objetivo de testar um inseticida. Então, o inseticida pode ser aplicado no solo, pode ser aplicado na folha, e eu conhecia bem as pragas. Só que aí eu tenho que entender: o preparo de solo está bom ou está ruim? Esse tipo de solo é um ambiente favorável ou não para isso? “Ó, está com mato lá no experimento, o manejo aqui está certo ou está errado?” Que [inseticida] que eu aplico? (Roque).

Eu fui buscar, na carreira acadêmica, na leitura, na literatura, nos grupos, um pouco mais de colchão, de estofa para poder, de fato, fazer um bom exercício de liderança. Foi difícil? Foi, mas eu digo que eu vejo, olhando pelo retrovisor, pessoas que até hoje sentem muito mais do que eu senti; talvez pela plasticidade de ter visto, participado de várias áreas, ter convivido com várias pessoas, aquele primeiro exemplo de liderança que eu tive de o que não ser como líder, que eu contei para você, acho que todas essas reflexões juntas, mais a minha vontade de ser um líder... (Ceres).

A gente está passando por um processo de mudança; todo mundo quer mudar. E com base em todos esses trabalhos que a gente fez, “estudei bastante a cultura organizacional com Schein, nos livros do Schein”. Porque você ser líder é mais do que conhecer, por isso que eu estou dizendo para você, não é conhecimento técnico só, no passado você tinha que ir atrás de livros e tal. Hoje você tem o conhecimento na palma da sua mão, você pega o seu telefone e pergunta: “o que é isso?” e eles te explicam (Klalil).

Então, eu aprendi a realocar esse tempo e essa energia para a produção intelectual e para aumentar o meu conhecimento. Eu estou muito mais curioso hoje, hoje eu tenho outros temas que eu gosto de estudar. Então, assim, hoje eu estou muito focado na compreensão do comportamento através da neurociência. Eu estou mais focado na compreensão do lado positivo da meritocracia, da programação neurolinguística. Então, assim, eu me permito fazer voos mais amplos e entender o comportamento humano por outras áreas, pela filosofia, pela sociologia, não só pela psicologia (Hotei).

Profissionais que investem na carreira (C44), valorizam os aspectos cognitivos que permeiam seus trabalhos, ampliam o autoconhecimento ou a cultura em geral, de modo que se diferenciam na profissão. As características apontadas validam a importância da mobilização de capital econômico, social, cultural e simbólico de Carvalho *et al.* (2015), bem como protagonizam o que Clarke, (2013), Khapova e Arthur (2011) e Briscoe, Hall e Demuth (2006) defendem sobre a necessidade da atualização de conhecimentos de acordo com os valores e o autodirecionamento na carreira do indivíduo.

O título do código “Trabalhador mais velho: possui alta produtividade (D60)” é considerado fator de autorrealização e valorizado no ambiente de trabalho, uma vez que esses profissionais desbravam desafios, superam limitações e adotam, com desprendimento, comportamentos e recursos que são compatíveis com as situações para alcançar as soluções diante dos diversos obstáculos:

Pelo menos, assim, 6h30 da manhã eu já estou no café aqui, que é onde eu encontro todo mundo, mas eu já começo ali a pensar meu dia. Então 8h, 8h30, eu já me planejei. Aí eu começo a estudar assuntos que eu quero durante o dia. Lógico que tem uma parte do dia que eu ainda dedico à operação, que tem que estar com os gerentes e tal. Mas hoje eu tenho mais tempo no planejamento. Eu me tornei um produtivo de mais qualidade, então em vez de ter 10, 12 horas do passado correndo atrás para resolver coisas em áreas, hoje eu passo 10 horas olhando qual seria a melhor forma de tornar essa venda e relacionamento com o cliente melhor, de tornar esse processo mais justo, mais claro para o cliente, para o funcionário, de fazê-los rodar de maneira... num clima mais legal de trabalho; como é que eu tiro o peso das pessoas, para que elas possam se estimular, produzir melhor (Khalil).

As pessoas morrem quando saem, quando param de trabalhar. E levam com elas uma bagagem de conhecimento que poderia agregar na vida do outro, que poderia fazer o mundo muito melhor. Para mim é até ignorância nossa parar de trabalhar ou parar de produzir algo depois dos 50, dos 60, dos 70, dos 80 (Frigga).

Eu tive nesse período, até a chegada agora da Mirtis, eu tive uma equipe sempre muito enxuta, eu tinha uma enfermeira e médico, que depois virou médico terceirizado. Na fase de gerência: serviço de segurança terceirizado, a enfermeira que cuidava mais do operacional. Eu fiquei um período, até a chegada do Chico, sozinha em recrutamento e seleção. Eu tinha duas pessoas no departamento de pessoal. Aí nessa chegada do Chico veio para a equipe a Maira, que aí veio basicamente como selecionadora. Mas eu seguia também selecionando, eu sempre trabalhei muitas horas, não tinha como deixar para depois (Métis).

E, de 2003 para cá, a gente veio construindo, montando essa empresa. Esse sócio que me trouxe para cá na metade do caminho saiu, eu assumi a direção geral da empresa durante alguns anos. Aí eu fui a mercado buscar ajuda, trouxe um cara que tinha sido do ramo de hotéis, para tentar ser meu diretor de operações, não funcionou, porque a empresa não tinha lugar para gente com muito status; aqui a gente precisa arregaçar a manga e trabalhar. Não dá para ser só status (Hotei).

Minha agenda sempre assim, cheia de coisas para fazer, isso porque esses 3 dias eu ia estar no PDL, lembra? Aí que desmarcaram. Mas, assim, sempre, oh, café com funcionário, almoço com corretor, falar de residência, falar de auto, falar de pronto socorro, planejamento estratégico. O que eu estou fazendo de desenvolvimento técnico? Operacional? Comecei a dar várias palestras, semana retrasada eu fui dar uma palestra que eu fiz sobre liderança. Para o pessoal da produção. Então, assim, eu faço a minha agenda. As meninas coordenam, mas eu faço, então eu sempre, quando coloco... oh, café filosófico é bate-papo com funcionário, naquela linha de não ficar só olhando o que os líderes falam (Ceres).

[...] às vezes eles brincam: “senhor Jó, quantos anos você tem mesmo?”. E eu digo, “oh, eu vou fazer 57”. Mas eles veem o meu dinamismo. [...] o brasileiro, a sociedade tem a cultura que o cara é velho, só isso, é um estereótipo. Só que eu, sinceramente, lógico, é fácil falar assim, “você está falando como clientelismo, porque você tem mais de 50”. Não, pega o senhor Magalhães, que é o chefe de salão. O senhor Magalhães é um dos

maiores exemplos, é um dos que chega 4 horas da manhã aqui. Ele tem mais de 50. O senhor Francisco, da embalagem, do estoque, é o que faz as compras, tem 51 anos de idade. Eu cheguei outro dia aqui, 4h20, falei: “vou chegar primeiro que o Chicão”. Ele estava aí abrindo a porta, já estava aí. Ele não está preocupado com o relógio. O senhor Luís, da manobra, 52 anos de idade. Pega o cartão de ponto dele e dá uma olhada (J6).

É nesse sentido que os profissionais entrevistados retratam a alta produtividade (D60): a capacidade de resolução de fatos e problemas que podem impactar na fluidez do andamento das atividades da área. Para essa resolução, faz-se necessário contar com a disponibilidade desses profissionais a qualquer hora ou tempo, com uma carga de trabalho relevante, correspondendo à característica de comprometimento com a empresa (B36). Sob esse ponto de vista, a dedicação é evidenciada justamente por fazerem o que gostam (Cc48).

Dessa forma, a produtividade, interpretada a partir da percepção desses profissionais, confirma a teoria de Lallemand e Rycx (2009) de que os profissionais mais velhos são produtivos quando suas experiências são aproveitadas e quando se sentem realizados nas atividades que desempenham. Porém, as percepções não corroboram o que Gomes e Pamplona (2015) concebem: que a partir dos 50 anos existe queda ascendente da produtividade por razões cognitivas e que, assim, esses profissionais são alvos de desligamentos quando a empresa precisa reduzir custos.

É interessante notar que esses profissionais também destacam o título do código “adaptações de comportamentos (A34)”, de forma a ver os recursos com desprendimento para administrar problemas de acordo com as necessidades:

Quando estou com o pessoal de tecnologia, eu preciso anotar muito, de mais tempo, porque são muitos segmentos, vai desde segmentos de aquacultura, passando por plataforma, amarrações, guinchos e barcos. Eu tenho comigo, aqui no Brasil hoje já estão instituídos, 8 subsegmentos de polietileno. Então, assim, você está falando de peixe com um colega e depois tem que falar de substituir cabo de aço de um guincho (Sidarta).

Em qualquer cultura, para você ser um profissional acima de 50 anos, para você manter o emprego, tem que se manter atualizado. Você não pode criar barreiras ao novo. Esse que eu acho que é o ponto principal. E não enxergar no novo alguma coisa que deve ser menosprezada. O novo só vale a pena de estar ali em contato com você se você puder aprender com ele. Eu acho que você tem que ter uma flexibilidade muito grande e não começar a trabalhar aquele tipo assim: “ah, não, mas como eu faço é melhor” (Athena).

Eu sempre tive preocupação de que as pessoas me olhassem com bons olhos e que estivessem muito satisfeitos com aquilo que eu estava fazendo, que eu estava entregando. Então nunca ninguém me avaliou mal, porque eu estava

sempre disponível, eu era perto de escrava, não que as pessoas fizessem isso comigo, mas eu fazia, eu sempre me cobrei isso, e isso é um pouco de síndrome de inferioridade porque eu sempre era a aluna de Letras, “fiz um curso de 2ª linha”. Então as avaliações tinham que ser boas, porque eu não deixava de fazer nada, não importava o custo que isso tinha para minha vida, mas eu estava sempre lá (Concórdia).

É absolutamente verdadeira a percepção do mundo, do universo, de que depois dos 50 a gente perde energia. É verdade, eu perco energia, eu tenho que fazer mais esforço para ter a mesma energia. Eu preciso dormir mais para ter mais energia, eu preciso comer melhor para ter a mesma energia. Então, assim, não é que me falte energia, é que eu tenho que usar de outros recursos para ter o mesmo nível de energia que eu tinha antes (Hotei).

Depois que eu completei 50 anos passei a cumprir minhas metas de forma diferente. Porque antes dos 50, era o objetivo pelo objetivo, o resultado a qualquer preço. Agora o resultado não é mais a qualquer preço. Agora tem outros caminhos. Eu olho para ver se está aderente, bem feito e com qualidade (Frigga).

A adaptação de comportamento (A34) se refere à manutenção da carreira e da empregabilidade, com o apoio técnico de colegas para entender o negócio em que trabalham, com a capacidade de estarem abertos para novos aprendizados e se atualizarem constantemente, entendendo que o novo não deve ser desprezado. É estar disponível para a empresa, cumprir metas com qualidade, atender às necessidades, ter flexibilidade diante de novas situações e, inclusive, utilizar-se de recursos internos para ter uma mente e um corpo saudáveis, construindo, assim, uma carreira de conquistas objetivas e subjetivas (Cc50). Essas características relacionadas à adaptação apoiam as teorias de Baltes e Baltes (1990) sobre a utilização de recursos internos e externos para lidar com demandas estressantes no percurso do desenvolvimento pessoal.

O novo, o tecnológico e o atual, ou seja, o “uso de recursos e tecnologias (D57)”, não são considerados inimigos, nem mudanças a serem evitadas. A modernização faz parte das estratégias operacionais e financeiras, contribuindo para a rapidez e a qualidade no funcionamento dos processos. O trabalho desempenhado com outras pessoas completa as demandas a serem cumpridas:

Não me sinto com medo da tecnologia porque sou uma curiosa. Brinquei: os curiosos dominaram o mundo e dominaram mesmo. Há muita coisa ainda incipiente, se fala muito de inteligência artificial, de inteligência analítica, big data, vende palestra ainda. Então eu procuro tentar separar aquilo que é uma novidade e que a gente precisa se aproximar. Eu procuro estar conectada com essas coisas de tecnologia voltada para o meu negócio. Então como é que eu tenho uma resposta inteligente no chatbot, no IVR, no processamento de linguagem natural, que comportamento é esse do ser

humano? Eles gostam de falar com máquina? Não gostam? Então peço estudos, vou tangenciando (Ceres).

O mundo começou a mudar e eu comecei a usar ferramentas que já não cabiam nesse mundo. E mais: a velocidade com que vem as coisas já não... eu não tenho como fazer, eu não tinha como colaborar, eu seria um entrave. Outro dia em uma palestra o cara falou: “se você souber programação, você já sai para todo lado”. Puxa, é verdade, você sai para qualquer lado, você tem as respostas que você precisa para caminhar e entender a linguagem daquele que vai te ajudar. Então, em termos de tecnologia, eu acho que programação, mas é uma coisa que valia a pena estar me dedicando um pouco mais, entender os conceitos (Khalil).

A minha carreira sempre foi focada em projetos de desenvolvimento de novas tecnologias. Algo que não existe e você vai ter que buscar tudo que existe, gente que já trabalhou, trazer e transformar aquilo em algo que funcione, que dê algum resultado. Essa área que eu estou agora é a área que só tem biólogo. Então, assim, é uma área nova para mim, mas como as coisas acontecem para você chegar lá, elas não mudam muito. O novo é a informação você vai usar, que você vai falar (Gibran).

Quando eu vou contar de um projeto meu, primeiro que o projeto não é meu, o projeto é de um monte de gente. Então eu quero contar o projeto de um monte de gente. E eu acho que aquilo é a coisa mais fabulosa do mundo, porque foi todo mundo que fez (Frigga).

Eu posso até não saber, tem muita coisa que eu já não sei mais, mas já faz muito tempo que eu não ponho efetivamente a mão na massa, mas eu sei exatamente o processo que os meninos têm que colocar no sistema SAP. Eu consigo fazer desvio, correção de curso, “você está indo por aí, mas se você for por aí você vai sair aqui e o que ele te pediu é para você sair um pouquinho antes” (Concórdia).

Manter o emprego por meio do uso de recursos e tecnologias (D57) representa, então, que esses profissionais se prontificam a utilizar ferramentas necessárias para o negócio em que atuam, escolhendo as mais adequadas e atualizadas e selecionando pessoas que detêm conhecimentos necessários para manuseá-las. A tecnologia aguça a curiosidade e leva o trabalhador a aprofundar os seus conhecimentos, reforçando a teoria de que os profissionais apreciam as situações que geram desafios (B41). Essa descrição corrobora as afirmações de Hogan, Chamorro-Premuzic e Kaiser (2013), que defendem que a manutenção da empregabilidade está relacionada ao fato de saber identificar e alocar recursos, ao trabalho em equipe e à aquisição de informações e capacidade de utilizar variadas tecnologias.

Não só a assertividade técnica é necessária para a manutenção de uma carreira, que demanda “aprendizados e atualizações (B38)”, mas também o respaldo de pessoas que entendam sobre o mundo profissional em questão e que desempenhem papéis importantes nos diferentes momentos do desenvolvimento de profissionais:

Para a minha sorte, eu fui para a mesma empresa deles e, lá dentro, eles sempre foram o meu norte, não tinha uma ascensão que eu galgava na Duma, que eu não escrevia para eles, porque eu estava fora do Brasil. Eu falava: “agora eu virei isso”, “bacana, parabéns”, “agora eu virei isso, se não fosse vocês...”, eu sempre estava fazendo esse link. Ou seja, eu vivo com referências (Sidarta).

E eu dizia: “não, não quero, não vai dar certo, eu estou com medo, não vai funcionar”, e o diretor do hotel falou: “não, então nós vamos colocar um gestor nosso para te acompanhar durante alguns meses”. Na época não tinha esse nome, mas ele falou um mentor. E ele foi meu tutor de janeiro a agosto daquele ano, todos os dias sentado na mesma sala, me ensinando a ser gerente do hotel. Me ensinou a fazer cardápios, gestão da área de alimentos e bebidas, toda a parte técnica de governança, de recepção, de contabilidade, de prestação de contas, de preparação de orçamentos, e ele foi um grande tutor (Hotei).

Inclusive esse tempo de um ano que eu iria me aposentar, o processo de coach foi bom também, pois me ajudou no balanceamento do ritmo de trabalho e da dedicação diária de modo gradativo e, não como uma coisa abrupta, pois sou uma pessoa que sempre trabalhei muito (Akio).

A manutenção da carreira por meio de aprendizados e atualizações (B38) pode ser considerada um investimento na carreira (C44). Uma pessoa de referência, confiança e no papel de escutador consegue dar apoio a profissionais em direção ao desenvolvimento das trajetórias profissionais. Isso é importante diante das indecisões, das mudanças, da transição e do planejamento para a aposentadoria. A percepção desses profissionais constata as teorias de Mutchnik e Trevisan (2009) de que, a partir dos 45 anos, é importante o uso de ferramentas de desenvolvimento pessoal e ações planejadas na carreira. Corroboram ainda as afirmações de Super (1990), Low, Bordia e Bordia (2016) e Lassance e Sarriera (2009), que apontam que na fase dos 45 aos 65 anos as pessoas preservam suas carreiras com desenvolvimentos e atualizações, são produtivas em seus locais de trabalho e preocupadas com fatores não profissionais.

Para esses profissionais, alguns acontecimentos se tornam emblemáticos e representam marcos de mudanças pessoais, que serão somados à bagagem de experiências acumuladas presentes na representação de que o trabalho envolve “superação de limitações (A14)”:

Quando eu vim para cá, o nome da área era desenvolvimento da rede de prestadores. Agora, esse ano, o meu atual chefe falou: “não, é gestão de prestadores, não tem mais “desenvolvimento”. Sabe quando você olha e fala: “cadê a parte de desenvolvimento aqui?”. Mas, tudo bem, eu estou com a escola de prestadores (Frigga).

E justamente eu entrei nessa fase. Mas eu consegui, quando eu cheguei lá, a equipe técnica estava toda desmotivada, eu consegui trazer muita gente, consegui muito suporte do grupo, para que a gente pudesse montar essa organização e eu diria que em um ano eu consegui fazer bastante coisa lá, inclusive o pessoal reconheceu tudo isso (Akio).

Estive em um projeto durante um ano e meio que eu mais odiei fazer na minha vida, foi de uma empresa que nem é familiar nem do governo. Mas muito ruim, muito desorganizado, não se entendia o processo de decisão, como ele acontecia, quem realmente mandava, quem não mandava, porque todo mundo mandava, mas fiquei até o final (Concórdia).

Mas, enfim, para mim foi aprendizado de vida, profissional. Foi difícil trabalhar com alguém que não tem a relação de confiança. Tinha dia que eu saía frustrado, porque eu ia de coração aberto e percebia assim... “então, vai lá, está tudo bem”, mas, de repente, eu via que a orientação clara era: “segura um pouquinho aí, não passa tudo para ele, não mostra isso” (Roque).

Se você me fizesse essa pergunta há uns 3, 4 anos atrás, eu queria voltar para o RH, mas hoje eu não quero mais. Abrindo o meu coração para você, eu acho que foi uma ruptura ruim para mim e para a empresa, que perdeu por não ter feito a transição, enquanto o atendimento ganha na transição que eu fiz. Eu perco, entre outras, 6 meses, mas ganho depois uma musculatura. Então acho que processos de transição têm que ser muito bem feitos, se um está a 80 por hora e o outro está a 20, você precisa chegar os dois a 40 e caminhar, então o processo de transição, para mim, é fundamental. Mas tive essa dor de viúvo, sabe? (Ceres).

Eu tive uma avaliação que não foi boa. No meu segundo ano de empresa, minha avaliação não foi boa e eu entrei num plano que eles chamam de PIP, performance improvement program, ou seja, eu tinha que ter um plano para ter uma melhora. Eu falei assim: “eu não vou entrar em rota de colisão”. Às vezes, eu bato, mas outras vezes eu não gosto de entrar. Fiz uma análise muito rápida e falei assim: “bom, o que o PIP me traz? “é uma forma de eu ter clareza” esse plano não é ruim para mim, porque é uma forma de eu ter contato com o meu chefe todo mês (Sidarta).

Superar limites (A14) significa estar “aliviado” por ter enfrentado obstáculos no trabalho de forma persistente. É não se esmorecer diante das dificuldades e conseguir atuar na resolução de problemas que surgem no âmbito profissional. Estes, podem, por exemplo, estar relacionados à estruturação de uma área, contando com recursos internos da empresa, para gerar resultados. Além disso, é preciso ter responsabilidade e comprometimento com a empresa mesmo diante de trabalhos que não se identifica, ter atitudes que preservem a integridade nas relações constituídas de desconfiança e adequar-se aos novos desafios, cujas expectativas de uma transição planejada não foram protagonizadas. A superação de limites é teoria referendada por Guardini (1987) quando menciona que a partir dos 45 anos é aspecto inerente para o desenvolvimento humano.

“Estar empregado: *know-how* e habilidades (D55)” revela como esses profissionais protagonizam a manutenção da empregabilidade diante dos aprendizados contínuos e da valorização da bagagem de conhecimentos, preferem trabalhar em empresas que proporcionem *status* social, como já vinha sendo revelado nos resultados anteriores:

A coisa mais difícil que eu já fiz até aquele momento na minha vida foi pedir demissão na Dult, e o Oscar, meu chefe, não queria que eu saísse e falou assim: "mas quanto é que você vai ganhar lá?" Quando eu disse o valor ele disse: "você merece e eu nunca vou poder fazer nada parecido com isso com você". Eu não teria virado o que eu virei se não tivesse trabalhado na Dult. Eu não chegaria aonde eu cheguei se a Dult não tivesse me dado a bagagem administrativa, de processo de negócio, de visão corporativa, de como funciona uma multinacional, dos meandros da multinacional, como é que ela funciona (Concórdia).

O produto da MS é muito específico e muito técnico, por isso que eu achei que foi uma transição, sair da Duma para cá, eu não percebi a mudança, porque eu não fui para uma área de vendas de qualquer coisa que a parte técnica não tivesse tanta relevância. Eu entro em reuniões comerciais e o pessoal nitidamente diz: "ali é um técnico que está sentado na minha frente". Porque eu tenho muito disso, eu venho com essa bagagem técnica comigo, o que dá muita credibilidade em uma negociação comercial, e essa foi a vantagem que eu tive (Sidarta).

Na verdade, o álcool hoje é uma energia renovável. Só que o que acontece, na verdade? Hoje a gente tem uma tecnologia de automóveis que queimam esse álcool no motor e produzem energia para o carro andar. A eficiência desse processo todo é muito baixa. Quando você fala em energia elétrica, que é gerada em hidrelétricas em grande escala, e o motor elétrico tem uma eficiência altíssima. O carro a álcool ou gasolina gasta o dobro da energia para fazer o mesmo trabalho, além de que ele tem mais emissões na atmosfera e o carro elétrico praticamente não tem emissão nenhuma (Gibran).

Acho que emprego é um status de ligação entre uma empresa, entre uma corporação, mas não necessariamente quer dizer que você está fazendo uma carreira dentro daquela empresa. Você pode estar estagnado, você pode estar parado, pode estar fazendo as mesmas coisas que você vem fazendo há 30 anos (Akio).

Mas eu acho que a empregabilidade depois dos 50 vem muito daquilo que você é capaz de continuar aprendendo, continuar sendo um profissional de mercado, estava falando agora para uma funcionária minha: "você nunca tem que pensar em ser um profissional bom para a empresa em que você está, você tem que ser um profissional bom para o mercado em que você atua" (Athena).

Um ponto importante sobre o fato de se estar empregado com *know-how* e habilidades (D55) diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades conforme as demandas da empresa e as expectativas do mercado de trabalho, principalmente se esse fato for somado ao

uso de recursos e tecnologias (D57). Esses profissionais buscam desafios e dão valor às empresas que contribuem com o seu aprendizado, ajudando-os a se manterem atualizados com informações técnicas valorizadas pelas empresas que atuam em segmentos similares às suas carreiras. Assim, as teorias preconizadas por Helal, Neves e Fernandes (2007), Vanhercke *et al.* (2014), Emmerik *et al.* (2012) e Maltby (2011) reforçam a análise dos discursos, que deixam claro que a retenção ou a mudança de emprego está atrelada ao *know-how* e às habilidades exigidas pelo mercado de trabalho.

Por fim, nas altas frequências, a “alta empregabilidade: desafios no cotidiano (D58)” se refere ao comportamento de insatisfação atribuído à rotina no trabalho, já que são profissionais voltados aos desafios (B41). Ou seja, mesmo que já tenham alcançado suas metas ou resultados, esses profissionais buscam estruturar novas maneiras de atuar, com respaldo dos processos, das tecnologias e dos recursos, para imprimir novidades traduzidas em valor econômico para a empresa:

Eu saí da direção geral da empresa porque esse negócio não me desafiava mais, eu simplesmente recriei uma nova hotelaria dentro da hotelaria. Eu criei os nossos processos todos em formato eletrônico. Eu criei canais de relacionamento com investidor, de prestação de contas, que ninguém no mercado tem, a gente criou produtos diferenciais. Eu trabalhei muito com planejamento estratégico, de dar norte para a empresa, de criar um projeto que tenha nome, cada área com os seus objetivos, todo mundo com KPI. Eu dei uma cara de novidade para o nosso pessoal (Hotei).

Quando eu chego em RH, nós tínhamos 7 mil pessoas na folha, 6900. Quando eu saio são mais de 12 mil. Então eu vivi, em pouco menos de 7 anos de Recursos Humanos, uma mudança grande da Port, seja de espaço físico, seja de crescimento. Tudo isso exigiu muito de mim, do meu time. A gente teve que trazer pessoas novas, tivemos que desligar algumas antigas. Mas era o que o momento pedia, em prol da empresa. E a gente sempre olha: o que é melhor para a Port hoje? E vamos tentar atuar no hoje, que é o que a gente tem nas mãos (Ceres).

O nosso desafio naquele momento era formalizar essa rede, ter um contrato, porque a gente tem propriedade intelectual, isso a gente fez rapidamente, em um ano a gente entregou todo o trabalho, e foi feito um trabalho para mostrar que a pesquisa era diferente da operação, que a gente tinha alguns cuidados adicionais, que a gente precisava de alguns requisitos adicionais (Roque).

Na nuvem, tudo feito na nuvem. O cliente compra na nuvem, tira dúvida na nuvem, é contemplado na nuvem, entrega documentação, avaliação do imóvel, onde a documentação entra toda digitalizada, tudo automático. Se ele tiver dúvida, no final ele entra, recebe o bem dele. Isso seria, para mim, algo novo. Só que tem muita coisa, tem mundos e mundos dentro desse mundo (Khalil).

De novo: não peça para que eu venda o cabo de amarração de plataforma. O que é o mundo de óleo e gás? Então me dá o todo, me deixa entender esse mundo, como que funciona, e aí eu consigo, realmente, chegar onde precisa, nos dólares (Sidarta).

Esses profissionais acreditam que o entendimento dos processos e dos procedimentos envolvidos nas tarefas é requisito fundamental para se alcançar a alta empregabilidade (D58). Dessa forma, eles conseguem, com a utilização de tecnologias necessárias, realizar mudanças para o atendimento das necessidades da empresa, assim como conseguir qualidade e obter racionalização nos fluxos operacionais da empresa. Essas iniciativas e esses desafios desenvolvem o *know-how* e as habilidades (D55), fatores importantes para a empregabilidade, como afirmam Cesário e Feijão (2014): as pessoas de alta empregabilidade são as que possuem desafios no cotidiano.

Ao se tratar do “pouco interesse em treinamento do trabalhador mais velho (D61)”, esses profissionais acreditam que os aprendizados das atividades técnicas inerentes aos seus cargos acontecem na prática. Assim, os discursos não corroboram o estudo de Hennekam (2015b), que menciona que os trabalhadores mais velhos possuem menos interesse e disposição para os aprendizados:

Os meus aprendizados aconteceram muito mais na prática, eu não tenho dúvida. Eu diria que é um Pareto, foi muito mais 80-20. Sempre procurei ler e me manter atualizada. Mas certamente a minha formação foi muito mais prática (Athena).

Quando eu entro num projeto, eu vou perguntando tudo que eu não sei, vou tentando pensar se aquilo tem que ser daquele jeito ou diferente. Eu pergunto para as pessoas da equipe, pergunto para as pessoas de fora, eu procuro ler e em função do que eu leio, questiono quem está envolvido (Gibran).

Com relação à “estagnação na carreira (Cc51)”, esta não é característica geral desses profissionais. Para eles, a falta de perspectiva ocorreu de modo pontual, e foi resolvida com o alcance de novos objetivos. Assim, esses discursos referendam a teoria de Bown-Wilson e Parry (2013), que asseveram que a estagnação na carreira objetiva e subjetiva para os profissionais mais velhos representa falta de progressão hierárquica, desafio pessoal, motivação e autopercepção da falta de habilidades:

Na Dult eu já estava em um processo de insatisfação muito grande, de querer sair, porque era uma empresa complicada. Se você não tinha

formação na área têxtil, na área química, você ia morrer secretária (Concórdia).

O meu chefe tinha 3 faculdades, nunca esqueço, mas o coitado não conseguia fazer grandes coisas, não conseguia lidar com as pessoas do chão de fábrica, lá nós passamos por greve, lembra da época da CUT? (Frigga).

O pressuposto 3 (que examina se a manutenção da empregabilidade do profissional com mais de 50 anos de idade pode ser traduzida em aprendizados, desafios, produtividade e valores que asseguram a empregabilidade) traz percepções sobre a necessidade de se fazer investimentos na carreira voltados à formação acadêmica, cursos de especialização e línguas estrangeiras. Esses profissionais gostam de trabalhar com desafios, participar das mudanças e valorizam os aprendizados e a evolução na carreira. Como o trabalho é aspecto de *status* social e financeiro, esses profissionais demonstram comprometimento com a empresa por meio de agendas de compromissos e tomada de decisões ininterruptas, protagonizando a alta produtividade e a fluidez no funcionamento das atividades que são responsáveis.

O pressuposto 4 *aborda se existe carreira profissional e emprego a partir dos 50 anos de idade mesmo com instabilidade de emprego nas empresas.*

Nessa esfera da carreira e da empregabilidade, correspondendo ao que foi apresentado anteriormente, o título do código de maior frequência foi “autopercepção das pessoas com mais de 50 anos: são empregáveis (D64)”. Ou seja, investindo na carreira, possuindo alta produtividade, tornando-se profissionais ativos e com perspectiva de continuar crescendo na empresa por meio da busca de novos desafios, os profissionais entrevistados percebem que são empregáveis e que a idade é fator de bloqueio em cargos que demandam força física, porém oportunidades podem existir para funções de conhecimento e para os níveis mais altos de liderança:

Eu vejo que existe carreira e emprego para as pessoas a partir dos 50 anos. Principalmente com essa nova geração que está entrando, que eles precisam ter algumas referências que eu tive na minha época de Pill. Eu tive uma experiência, no ano passado, de um convite para sair da MS e era financeiramente melhor, mas a proposta do negócio em si não era, e eu não saí. Eu não tenho grandes ambições financeiras. Minha carreira é promissora, ela tem muito para me oferecer, a empresa que eu estou tem muitos desafios para me oferecer. Portanto para mim, existe carreira após os 50 anos. (Sidarta).

Para mim existe carreira e emprego depois dos 50 anos. Eu sou da geração que se perder o emprego com 40 entrava em desespero. Eu acho que hoje, com tantas profissões que tem, eu diria assim, para a gente que tem o privilégio de estar na condição de conhecimento, que eu acho que aí pessoas

que demandam às vezes mais força física, trabalho mais braçal, essa coisa, vai tudo ficando mais complicado. Emprego, carreira é uma condição de acesso à escolaridade. Com melhores condições, obviamente, de remuneração, de desenvolvimento (Métis).

Existe carreira e emprego depois dos 50 anos em qualquer nível, qualquer desafio. Eu me sinto com o mesmo vigor de quando eu tinha 25 anos e com um conhecimento extremamente diferente, em termos técnicos e de gestão, que é um aprendizado mais recente, mas tem sido muito intenso. E, principalmente, como forma de enxergar a vida (Roque).

Eu já falei isso para o meu chefe: “oh, se você quiser me mandar embora, pode mandar. Não esquenta não, eu posso ser consultora aqui. E se essa empresa não me quiser como consultora, eu posso ser consultora em qualquer outro lugar. E se ninguém me quiser, eu vou procurar fazer alguma coisa, nem que seja plantar, fazer alguma coisa. Não vai dar para ficar parada” (Frigga).

Enquanto você tiver saúde, disposição, enquanto você tiver um objetivo de vida, não tem a ver com idade. Eu falo toda hora: eu quero muito parar, mas o que eu quero parar não é parar com tudo, eu queria ter um ritmo diferente, eu queria ser um pouco mais dona da minha vida. Não me vejo fora do mercado de trabalho com 60 anos, porque eu gosto de levantar todo dia e ir para um lugar que eu tenho algumas coisas para fazer e tem pessoas que estão esperando que eu faça. Enquanto tiver coisas que me motivem a sair de casa, acho que eu vou trabalhar (Concórdia).

Para mim, o significado do emprego está em você ser disponível para algum trabalho que, pelo menos, a habilidade tem que estar presente. Quanto à carreira, é um processo de evolução que a empresa reconhece. Se a pessoa na empresa exerce isso, acredito que exista carreira e empregabilidade após os 50 anos. Agora, o mercado de trabalho é seletivo na idade (Ceres).

Existe qualquer tipo de carreira e emprego depois dos 50 anos. Quem faz o emprego e quem faz a carreira é a pessoa. Se ela for realmente boa e competente naquilo que ela se propõe a fazer e quer fazer. Não existe, duvido que o mercado, qualquer empresa vá colocá-lo de lado (Jó).

[...] eu tenho visto uma crescente visão utilitária do profissional acima dos 50, para que ele seja o contrapeso dessa energia toda e dessa falta de experiência do jovem. Eu gosto de ver essas experiências que a gente está observando de mentoria e de tutoria. O que eu estou fazendo aqui é uma proposta do que eu estou vendo no mercado (Hotei).

Como vivi fora do país muitos anos e como executivo, acredito que a carreira decorre de evoluções internas e o emprego, a questão de se manter empregado, decorre dos resultados, das suas entregas, de promover a saúde financeira da empresa (Akio).

A minha carreira pode ser exercida em qualquer lugar do mundo, e eu iria para um outro país por exemplo (Khalil).

As pessoas, depois dos 50 anos, mantêm o emprego e a carreira com muita dificuldade. Eu acho que as pessoas têm que entender muito a cultura das empresas. Esta companhia, no geral, ela preserva muito a experiência. Às

vezes, nesta unidade aqui do Brasil, isto não é tão preservado. Eu posso dizer para você que se eu fosse uma profissional um pouquinho menos qualificada, provavelmente nós não estaríamos falando aqui agora. Acontece que como eu construí, durante toda a minha vida, um conhecimento muito forte, você passa até a ser o técnico do que propriamente o gerente (Athena).

O emprego para as pessoas mais velhas é mais difícil. Eu acho que na posição de nível mais alto, gerencial, diretor, assim, acho que até que existem algumas oportunidades, mas não é uma coisa muito frequente, até porque as posições são menos. Vou dar um exemplo. Graças a Deus eu tenho um bom nome, uma boa carreira dentro das usinas, o pessoal me conhece e respeita o trabalho que eu faço. Eu quase saí da empresa porque o pessoal me propôs ficar como consultor, uma posição que eu não me identifiquei, e a única posição que me foi oferecida foi na BP, porque eles estavam abrindo um projeto novo e eles queriam um gerente para esse projeto, posição que não me interessava (Gibran).

Esse título de código (D64) representou ser importante porque apareceu nos discursos de todos os profissionais entrevistados, sendo unânime a existência da carreira e do emprego para pessoas com bons conhecimentos, atualizadas e com competências diferenciadas para os cargos que exercem.

A carreira e o emprego são assegurados nos trabalhos não repetitivos, nas funções que não foram efetivamente automatizadas, em que há a participação do profissional em processos decisórios, naquelas em que o capital intelectual é o refinamento para a abertura de oportunidades e para os altos níveis de liderança. A carreira significa o acesso à escolaridade, um processo de evolução que a empresa reconhece com melhores condições de remuneração e desenvolvimento, e a empregabilidade está relacionada às habilidades e competências necessárias para a entrega de resultados, com vistas ao sucesso econômico da empresa.

Caso o desemprego venha a ocorrer, as percepções voltam-se para as atividades autônomas, como pronunciado no título do código (D59). Ou seja, esses profissionais não têm planos de encerrar suas carreiras, mesmo aposentados, enquanto a saúde favorecer ao labor. As percepções desses profissionais ratificam os posicionamentos da OECD (2006) e de Hennekam (2015b), que afirmam que o exercício da empregabilidade é possível a partir dos 50 anos.

Esses profissionais percebem a existência da carreira e do emprego após os 50 anos a partir dos critérios relatados (D64). Também acreditam que a “idade é um limitador para a empregabilidade (D56)”, pois o trabalhador mais velho é visto com falta de agilidade nas soluções, tempo restrito de trabalho para a aposentadoria e alto salário. As chances de emprego podem estar presentes nas empresas familiares ou de menor porte, nos negócios que

prestam serviços diretamente aos clientes, considerando a capacidade técnica e a segurança no trato com as pessoas. Assim, essas percepções confirmam o que Hennekam (2015b) e Loretto e White (2006) protagonizam sobre a limitação na empregabilidade envolvendo a idade e a existência de ambientes mais receptivos nas empresas menores para esses profissionais:

Então, assim, eu acho que existe uma gama grande de variações, mas no geral as empresas dão preferência para uma pessoa com uma vida útil maior dentro da empresa, com um salário menor que acaba. De certa forma, tirando a competitividade de uma pessoa com uma idade mais alta, como a gente já viveu aqui na empresa (Gibran).

Para mim, tem carreira e emprego depois dos 50 anos. Principalmente aqui na minha área de Consórcio, em que as pessoas mais velhas têm mais credibilidade com os clientes. Está ligado aos seus valores e conhecimento. Quanto menos conhecimento você tiver, vai ser mais difícil da pessoa conseguir um lugar (Khalil).

No nosso negócio, a gente tem uma visão de que a especialização é muito importante, então a gente valoriza as pessoas perto e depois dos 50 pela capacitação técnica que elas têm (Hotei).

Quanto à “perda do emprego: dos 50 aos 60 anos (A23)”, esses profissionais têm esse receio, porém preferem administrá-lo demonstrando resultados. Eles também reforçam as possibilidades de empregos no mercado de trabalho, conforme já foram mencionadas (D64 e D56). Essas percepções validam a teoria de Sears e Feldman (1975) sobre a perda do emprego acontecer a partir dos 50 anos, com maior incidência aos 60 anos:

Esse foi um medo que eu perdi. Há de se colocar também que a gente fala dos meus 50 anos, nós estamos falando de 8 anos atrás. O mundo mudou muito. Quando nós falávamos de pessoas de 50, 60 anos antigamente, se ela perdesse o emprego, nunca mais voltava a trabalhar. Hoje você vê que muitas pessoas nessa idade estão voltando ao mercado de trabalho (Athena).

A SIB está numa fase muito complicada. No último ano e meio teve muita demissão. A grande maioria você até entende por que a pessoa está sendo demitida, ou por que ela entrou em uma lista ou outra, mas tem gente que você fala: “porque que demitiram esse cara”? Então, no último ano, aí teve alguns momentos em que eu realmente fiquei preocupada, porque você via que o processo era ter que fazer o número (Concórdia).

Após a análise das ênfases em torno do pressuposto 4 (se existe carreira profissional e emprego a partir dos 50 anos de idade mesmo com instabilidade de emprego nas empresas), as respostas demonstram percepções relacionadas à existência da carreira e do emprego a

partir dos 50 anos, com discursos que confirmam que essa existência está relacionada aos trabalhos intelectuais, às atividades pouco automatizadas, aos profissionais com conhecimentos atualizados e às competências diferenciadas no exercício de seus cargos, e para cargos executivos.

O pressuposto 5 *investiga se a partir dos 50 anos de idade, a identidade profissional é formada pela competência do relacionamento social, pelo acúmulo e pela referência de conhecimentos, pela generatividade e pela reavaliação de prioridades.*

Conforme os discursos observados no título de códigos de maior frequência desse pressuposto, as “competências do profissional mais velho (E69)” são como um acervo adquirido ao longo da trajetória profissional e ficam evidentes quando os resultados são cumpridos. Além disso, são requisitos do cargo e importantes na manutenção da empregabilidade. Cada um com seu estilo próprio, que é combinado com a fase de vida em que se encontra:

O que eu enxergo hoje é que essa responsabilidade grande, ela te gera um peso, você paga um preço por ter posições maiores na organização. E é o preço da responsabilidade, é o preço das vidas que estão em suas mãos, de alguma forma. Acho que você já percebeu, eu sou bem voltado para as pessoas (Roque).

Após os 50 anos, a competência que aflorou em mim foi a da maturidade e ponderação. Olha, eu acho que se a gente faz um caminho direitinho, a gente ganha sim. A competência maturidade ou ponderação significa ter mais tranquilidade para lidar com situações em geral (Métis).

[...] dos 50 anos para cá, eu fiquei mais estratégico. Eu ousou dizer, entre aspas, um pouco mais de inteligência prática. Devido à prática, talvez, você começa a ver coisas e aí você começa a ter um pouco mais de tempo. Não que o tempo sobre, porque não sobra, mas você começa a olhar coisas que você não olhava; e olhar de cima (Khalil).

Eu lembro, quando eu entrei na PO, eu tinha uma loucura, porque eu não conhecia a visão sistêmica da PO que é enorme, então sempre me pontuava baixo, sempre me pontuava baixo. Aí o Sávio falou: “mas você tem visão sistêmica”, eu não achava que eu tinha. Aí quando eu fui convidada para vir para cá, para o PORS, porque eu passei por funcionário no RH, por corretor, na produção, área comercial que é corretor e prestador. Então, um dia o meu chefe me disse: “acabou o seu faniquito de querer ampliar a sua visão sistêmica?”, eu falei: “não, eu já conheci todos os públicos, o funcionário, o corretor, o prestador, os acionistas talvez falte conhecer um pouco”, mas me trouxeram os acionistas aqui para eu poder apresentar a escola (Frigga).

Eu sou muito, muito mais objetivo, focado em resultado, sem desprezar o lado humano. O que nos leva aonde? Então eu acho que eu sou muito mais assertivo hoje, eu tenho muito menos dificuldade, não só porque eu fiz 50

anos, mas porque ter sido dono da empresa e, durante muitos anos, ser o último estágio, eu tenho que dar a última palavra, sabendo ou não sabendo, gostando ou não gostando, a última palavra é minha. Isso me deu uma capacidade de tomada de decisão muito ágil, de percepção de problema na visão sistêmica, a pessoa está discutindo um negócio aqui, eu já estou vendo o impacto que vai ter na outra área (Hotei).

Você fala: “mas você não é diplomata?”, sim, na negociação, não no comportamento humano. Eu tenho a competência de capturar uma informação e conseguir transmitir essa informação. A liderança é uma competência, ou seja, eu tenho que liderar times na minha função hoje, porque eu monto os projetos e essas pessoas acabam se reportando para mim. E, empresas desse porte têm muito tomadas de decisão e em um primeiro momento com a liderança global, você tem que ser muito assertivo (Sidarta).

Eu sou uma pessoa mais analítica, eu acho que eu tenho um bom equilíbrio emocional para lidar com questões que envolvem o lado técnico de tomada de decisão; eu acho que eu transito bem com as pessoas, não costumo ter nenhum problema de relacionamento, porém, a minha liderança é mais técnica do que de gestão de pessoas. Eu acho que eu procuro focar bastante em resultado, em buscar o melhor resultado (Gibran).

Acho que as minhas competências depois dos 50 anos envolvem minha capacidade crítica que aumentou. Eu sempre fui bem avaliada como sensibilidade humana, negociação, relacionamento, que estão presentes, mas a minha capacidade crítica, onde eu estou investindo meu tempo, com quais pessoas eu estou me relacionando, em que reuniões eu quero estar e não estar (Ceres).

As competências (E69) percebidas por esses profissionais demonstram aspectos da liderança e habilidades para se construir e gerenciar as relações sociais, premissas encontradas, geralmente, em cargos de liderança. As habilidades relacionadas à construção e ao gerenciamento das relações sociais são apresentadas de forma familiar (cuidar do outro). Essas habilidades requerem estilo ponderado e emocionalmente equilibrado para lidar com as situações de forma mais tranquila. Já a liderança envolve tanto o estilo *coaching* de desenvolver pessoas, de dar *feedback* dos pontos que precisam ser alavancados, como também, diz respeito, simplesmente, a uma liderança mais técnica, alcançada pelo nível de conhecimento que esses profissionais detêm, gerando certa dificuldade nesse momento de delegar. A liderança envolve ainda a capacidade de se analisar criticamente as situações sistemicamente. Implica a atenção aos detalhes quando na visão do todo. Exige flexibilidade para mudanças e, com isso, rapidez para a resolução, facilitada por conta da bagagem de conhecimentos. Outras competências estão presentes nas relações humanas e na liderança, as quais exigem sensibilidade humana, negociação, foco no resultado, assertividade, diplomacia, ser estratégico e ter inteligência prática.

O *roll* dessas competências sugere, dos profissionais, dedicação e atenção ao exercerem com maestria suas funções, repletas de responsabilidades, que, talvez, façam sentido para se cumprir os desafios (D58), para se alcançar a alta produtividade (D60) e para admitir, para si próprios, que são pessoas empregáveis (D64). De todo o modo, são competências que confirmam as teorias de Hennekam (2016, 2015a) e Neri (2009) nos aspectos sociais e de liderança.

É interessante perceber que essa liderança focada na capacidade de cuidar e gerir as pessoas aparece destacada também pela alta frequência no título do código “Orientação às pessoas: aos mais novos e gosto pelo ensino (A16)”:

E eu falo, tudo o que eu puder ensinar que eu sei, que eu aprendi, eu tento passar para frente. Para ver se cabe mais alguma coisinha comigo. Então eu não quero ficar com as coisas para mim. Eu conheço um profissional que faz uma vitrine de frios fantástica. Não conheço ninguém melhor em São Paulo. Ele tem uma dificuldade muito grande em lidar com as pessoas. Um dia ele montou uma vitrine de frios, me chamou e falou: “senhor Jó, dá uma olhada. Que beleza, realmente, digna de uma foto”. Eu falei para ele, “então, o seu mérito não é fazer tudo isso aí. Você vai ter mérito quando você conseguir que dois ou três atendentes façam isso ou melhor que isso. Aí você pode chegar ao espelho e bater palma para você, que vai te fazer bem” (Jó).

Eu tive uma funcionária que foi fazer um curso de pós-graduação, eu falei para ela: “não faça aqui no Vale, vá para São Paulo. Vai te custar um tempo de estrada, vai ser um pouco mais cansativo para você, mas vá fazer em São Paulo”. Ela voltou para mim: “Athena, é incrível, mas por que você me mandou ir para São Paulo?”, “para você sair do seu mundo, para você conhecer outras pessoas, para você conhecer outros pontos de vista, para você abrir o horizonte, que vai ser preciso” (Athena).

Eu acho que na carreira de qualquer profissional teria que estar incluída uma fase, nós estamos falando aí dos 50 em frente, que seria uma política de pegar os profissionais bons e transformar eles em tutores dos mais novos. E isso vai a todas as áreas, não só de alta tecnologia, mas até daquele senhorzinho lá que sabe fazer um sapato, consertar... para quem ele passa isso hoje em dia?. Eu não sei, tem tantos segredinhos da vovó que cozinha, do senhor que conserta o sapato; eu acho que tudo é uma questão de política, não importa... e essa política vai dentro das empresas, de qualquer organização (Gibran).

Olha, a minha realização hoje está sendo ver as mudanças, que eu estou provocando, acontecerem. Então eu queria ver as pessoas mais imbuídas do sentido de autonomia e de senso de realização. Eu queria ver as pessoas olharem e verem que elas vão crescer; e verem que elas podem ter força e braço para fazer outras pessoas felizes. Eu acho que isso é uma coisa que me agrada, orientar a essas para realizarem, e essas pessoas repassarem os aprendizados adquiridos (Khalil).

Eu faço uma palestra dos sonhos e falo dos sonhos sólidos, líquidos e gasosos e no final entrego uma pedra para eles, dos sonhos sólidos, aqueles que permanecem com a gente. E aí eu falo um pouco disso, do quão bom é a gente refletir e escrever o que eu almejo. Invariavelmente, pelo menos 50% daquilo que você coloca vão. E aí eu brinco com eles: vale mais escrever 15 e fazer e fazer 7 ou vale mais escrever 5 e fazer 4? Eu falo: a gente se sabotar se estressa, é melhor pôr duas e fazer duas do que pôr 5 e fazer 4 (Ceres).

Nesses casos, com o passar dos anos e com o acúmulo da experiência, aspectos representados na figura da pessoa mais velha, esses profissionais carregam legados voltados ao ensino de atitudes e valores, que representam a continuidade, a passagem para o próximo e para outros que virão. Orientar (A16) quer dizer compartilhar os conhecimentos como um mestre. O aprendizado, quer na sociedade, quer na empresa ou em qualquer outra esfera, transmite uma mensagem de mudanças e de evolução. As percepções reforçam as teorias de Sears e Feldman (1975), Lievegoed (2007) e Luduvig (2002), que asseveram que, a partir dos 50 anos, orientar os mais novos é motivo de alegria devido à expansão do desenvolvimento humano.

Esses entrevistados delineados nos discursos que abrangem ensinamento e maestria também se revelam por meio do “respeito aos sentimentos próprios e aos dos outros (A17)”. Esses profissionais frequentemente destacaram que o amadurecimento supõe colocar-se no lugar do outro, talvez como uma sensibilidade que precisa ser compreendida e devolvida ao outro para corresponder às expectativas:

[...]“Você vai trabalhar junto com o coordenador de melhoramento, dando suporte avançado nesses polos, ajudando a estruturar contrato, a divulgar o trabalho, a melhorar a qualidade, conseguir que as atividades sejam realizadas dentro do cronograma. Então, quer dizer, trabalhar no paralelo com outro coordenador na área dele”. Eu estava lá para ajudar e, assim, eu fiz todo o esforço inicial de explicar que eu não tinha intenção nenhuma de tomar espaços. Mas, assim, entendendo o lado dele também, “poxa estou aqui com a minha equipe e de repente tem outra pessoa interagindo com ela mais do que eu. E aí, eu, usando um pouquinho de empatia, me colocando no lugar da outra pessoa, era muito ameaçador o meu cargo ali, para ele. Traz o sofrimento interno, que a gente vai assimilando (Roque).

E quando o chefe chamava, você praticamente já ia com as pernas bambas, porque você achava que ia ser mandado embora; e na verdade, às vezes, não era nada daquilo. Então hoje, com aquele meu aprendizado ali no passado, quando eu tenho que dar uma notícia, eu gosto de chamar minha equipe e dar essa notícia rapidamente; eu não gosto que ninguém fique sofrendo. Então eu tive que dar cortes aqui na minha equipe, então eu me lembro que eu chamei a pessoa que ia ser demitida, conversei com ela e perguntei se eu podia compartilhar com os outros colegas, ou ela queria compartilhar – “não, você conversa” (Athena).

Então, assim, eu também aprendi que as minhas decisões, por mais claras que elas estejam para mim, eu não consigo transferir o mesmo significado delas para outras pessoas, cada uma vai fazer a sua interpretação e tenho que respeitar isso. Eu fiquei magoado, com a percepção que eu acabei carregando, e eu percebi isso, de decepção das pessoas, quando fui assumir outra tarefa, e que na verdade eu não estava abandonando a equipe, mas foi entendido por eles dessa maneira (Hotei).

Como eu estou há muitos anos na empresa, eu conheço muitas pessoas, e alguns desligamentos são marcantes para a gente, pessoas que você tem uma afeição, mas sabe que, realmente, é o momento do ciclo se encerrar. Quando eu cheguei no RH, a mesa do gerente ficava lá no fundo e eu fiz um pedido de mudança de layout da minha mesa ficar na frente do Núcleo de Atendimento para resgatar pessoas na fila entregando o seu crachá com 10, 12, 15 anos de empresa. E aí quantas pessoas eu tirei daquela fila e trouxe para a minha mesa. Então foi um momento também de exercer a minha sensibilidade com as pessoas que estavam ali, no momento de ruptura, que sempre traz algum nível de impacto e até dor, por mais respeitoso seja o processo de desligamento (Ceres).

O que é negociar? Negociar é ver também o que o outro precisa, é entender o que ele está pedindo. O que ele está pedindo? Você está ouvindo o outro? Você está vendo o que ele está sentindo? Qual é o pedido que ele está fazendo para você? Se você entendeu isso, deixa claro também o que você quer, como você quer, de maneira transparente, assertiva e tenta chegar a um acordo. Se eu fizer uma negociação que você não tinha opção, eu perdi um aliado, porque você nunca vai esquecer o sentimento que eu te causei, você não vai esquecer a maneira como eu me coloquei (Khalil).

Meu hobby é trabalhar. Não faz mal que é sábado. Não faz mal que são dez horas da noite. “Está tão legal. Vamos terminar hoje que amanhã a gente não tem mais isso para fazer”. E eu tenho que me policiar um pouco para não cobrar isso agora que eu tenho gente que se reporta para mim. Às vezes eu me pego esperando que eles façam isso também e dá uns insights, eu falo: “para, não é assim. O profissional tem vida”. Às vezes eu tenho que avaliar uma pessoa: “mas esse aqui é do tipo que dá cinco horas e ele vai embora”. Ele está certo. Mas acho que tudo tem a ver com a idade, o ciclo de vida que você está (Concórdia).

Para tanto, é necessário ouvir o outro de modo objetivo e também subjetivo, pois, assim, a escolha e o suporte passam a ser o conjunto nas relações sociais, em vez da centralidade individual. Para esses profissionais, o respeito demonstra a identidade da pessoa e está voltado no tratamento com o outro e na importância dele, e varia conforme os valores e as necessidades de cada situação (A17). De modo geral, esse respeito representa a humanização. Os discursos apresentados pelos sujeitos apoiam e favorecem as teorias de Luduvig (2002) e Steiner (2006), nas quais o respeito próprio e recíproco é conciliado com as demandas internas e com as solicitações externas, de modo caloroso e concreto.

O desempenho coletivo para a construção do resultado pode favorecer o relacionamento humano e pode ser reformulado quando o outro não gera o atingimento dos objetivos. É o que demonstram as respostas ao título do código “Trabalho: conflito, significado do trabalho e relações humanas (A13)”:

Eu faço de tudo para evitar o conflito, mas se existe o conflito, eu entro, de modo assertivo e diplomático. O detalhe é: quando me posiciono, eu não dou muito espaço, por essa parte assertiva e nem sempre eu estou 100% com a razão e aí cria um mal estar. Com amadurecimento, eu comecei a entender melhor isso. Ou seja, eu entrava, batia, a pessoa se magoava e eu: “qual o próximo?”. Isso funcionou bem na Argentina, na Bahia não funcionou, pois são extremamente emotivos, e aí eu comecei a ter problemas nos relacionamentos com as pessoas. Então eu diria que esse é o lado fascinante que eu persisto na parte comercial. Ela tem agregado muito para a minha vida pessoal e eu vejo, depois, agora com 52 anos, eu ainda tenho dificuldades na parte de relações humanas (Sidarta).

Eu gostaria de aprimorar essa coisa do conflito. Eu não sou boa em fazer gestão de conflitos quando você tem que interferir no pessoal, no comportamento da pessoa. Eu não sei fazer tudo que interfere no pessoal, de quem está do outro lado, eu ainda tenho uma dificuldade muito grande. Se for para discutir metodologias, temas, processo, é uma tranquilidade; mas dar feedback para mim é uma coisa que eu acho que eu tenho que melhorar e faz parte de você ser líder, você tem que avaliar as pessoas, acho que é o que eu tenho de menos. Eu não tenho problema em fazer coisas positivas, mas quando você tem que abordar uma coisa negativa, eu não sei, quando eu tenho que dispensar alguém do projeto ou pedir para trocar mesmo o funcionário, eu acho que eu podia melhorar (Concórdia).

Há pouco tempo aqui nesse projeto que eu estou novo, uma pessoa abaixo de mim, que é responsável por uma área, se incomodou porque eu fui conversar direto com o funcionário dele sem falar com ele. E na verdade essa pessoa é que está errada, porque a cultura da nossa empresa não é essa, é a de que cada um tenha a sua responsabilidade, mas existe essa liberdade para a troca de informações. Eu não vou decidir nada a respeito de uma pessoa que é responsável por uma área subordinada a mim sem falar com o responsável da área, mas eu me sinto na liberdade de conversar com o funcionário dele, trocar ideia para entender, ver o que está acontecendo. E isso para mim, pelo menos na minha forma que eu trabalho, eu não consigo conceber uma coisa diferente (Gibran).

Eu acho que todos os seres humanos têm os seus momentos de angústia. Há um ano eu estou passando por esse momento, que é um questionamento forte da estrutura da carga de trabalho. Estou acabando de sair de uma consultoria, vou ter que fazer um trabalho extremamente custoso para mim, eu vou ter que reduzir bastante gente. Então, eu tenho um trabalho nesse momento a ser feito. E o que eu vou buscar é que é um motivo de sofrimento. Tem amigos e a gente vai ter que mudar (Roque).

Então eu acho que a pessoa, não importa em que contexto, eu acho que, assim, trabalhar para mim não é trabalhar num emprego ou numa empresa, é produzir algo. Produzir algo, independente de ser num hospital, na terra,

na casa, num ambiente de trabalho, é produzir algo, e se tem pessoas, melhor ainda. E por ter ido para a Itália, eu percebi qual era a minha essência do falar alto, do gesticular, do ser amável, do abraçar com o ser humano junto (Frigga).

Mas a presidente no Canadá pecava muito nessa parte técnica, nessa parte de segurança. E eu era o responsável, como diretor técnico, por toda a segurança, tanto dos mecânicos, quanto dos usuários dos nossos equipamentos. E eu senti que muita coisa não estava do jeito que deveria ser, a gente tem que investir. Mas o ponto dela é que ela tinha que mostrar um crescimento rápido e eu não quis entrar em rota de colisão e voltei para o Brasil (Akio).

As mudanças ocorrem em degraus e começam pela consciência: querer um novo ser dentro de si e uma nova realidade integrada. Se as mudanças sobre o aprendizado de se valorizar o relacionamento social e de se lidar com conflitos estão a caminho, a predisposição já é o suporte para a mudança pessoal. E se, no percurso a integridade, o respeito, a sinceridade e as escolhas feitas representarem a identidade, o empenho para essas mudanças é o traço forte nesse trajeto. Tudo isso faz parte da autenticidade (A11). Nesse sentido, os discursos apresentados demonstram que esses profissionais não são afeitos a conflitos e, sim, identificam-se com as relações humanas (A13) em busca do alcance dos objetivos e da liberdade para a realização das tarefas. Entretanto, resolvem conflitos ou lidam com os impactos que aparecem a fim de alcançarem os objetivos, colocando-se no lugar do outro e fazendo uso da autocrítica. Dessa maneira, essas características representam o que Guardini (1987) teoriza sobre a idade acima dos 45 anos, isto é, o autor defende que, a partir dessa idade, aprende-se a lidar com conflitos presentes no trabalho e nas relações humanas.

Por fim, pode-se apontar a questão: “O que é um trabalhador mais velho? (E66)”. Os significados pouco representam a idade ou o estado físico, mesmo porque são pessoas em processo de envelhecimento saudável (A29). As características estão presentes na junção entre experiência de vida, conhecimento, experiência profissional e especialização:

Existe o aspecto de que o mais antigo, ele é o dinossauro obsoleto e o mais novo é quem sabe tudo. E, na verdade, a gente sabe que o meio termo é que é a realidade; na verdade, é a composição dessas duas coisas que dão o melhor resultado. Aí quando a gente fala de senioridade, pelo menos para mim soa já como a experiência, aquela bagagem que une conhecimento, aplicação do conhecimento e equilíbrio emocional, que é o que a gente sempre espera no pai da gente, da pessoa que está liderando um grupo, você espera que ele tenha essas qualidades de calma, de experiência de vida, de conhecimento. E que tenha aquela palavra que deixa todo mundo tranquilo e que motiva também (Gibran).

As facilidades de uma pessoa com mais de 50 anos representa a maturidade, estar mais focado no trabalho, com rendimento cada vez melhor. É a mesma coisa com o jogador de futebol velho, a diferença entre o velho e o novo, ele está, o que o novo tem que correr com a bola, o velho faz a bola correr. O velho sabe onde é que está a pedra, porque ele passou por ela. A nomenclatura que eu daria para uma pessoa que tem mais do que 50 anos é a de escolado, pois sabe onde pisa, sabe o que está fazendo. Ele não pode falar que “eu não sabia”, não pode falar “eu tenho sorte, e, sim, eu tenho competência”. A dificuldade, muitas vezes está na metodologia de muitas empresas e do conceito da sociedade. Você já imaginou, você está na minha frente agora, eu vou fazer 57 anos, nós estamos conversando aqui, se estivéssemos conversando ao telefone, vocêalaria que eu tenho 57 anos? (Jó).

Eu acho que essa calma que vem depois dos 50, quando eu falo que você já é, você não tem que ficar provando nada, talvez nos testes psicológicos isso dê como uma coisa mais de tranquilidade e não de desafiador; ou falta de energia para. Essa coisa de você saber como você é ou o que você faz (Frigga).

Eu acho que se tem que definir as pessoas acima dos 50 ou dos 60 são os desafiadores. Hoje eles são os desafiadores, porque eles vão desafiar a sociedade, preconceitos, vão desafiar tudo, não vão ter limite. A visão que você tem das pessoas mais maduras é uma visão onde elas podem agregar um valor por causa da experiência que elas carregam. Hoje em dia você não nota que as pessoas têm a idade que têm. Eu gosto muito de me aproximar das pessoas que são mais experientes. E aí não tem muito “que idade”. Eu não chamo uma pessoa de 60 anos de “vô”, de “tio”, nem uma de 70 (Athena).

Quando você chega no projeto e você é uma pessoa mais velha, todo mundo acha que você já está trazendo mais conhecimento, mais experiência. Uma expressão que eu uso é dinossauro, que é do meu segmento. É óbvio que tem a pegada da idade, também isso, de estar fazendo há muito tempo. Não falo velho, idoso, até porque eu estaria falando contra mim mesma. Eu brinco às vezes que eu sou old school (Concórdia).

Eu achei que os 50 era o fim de muita coisa e eu estou vendo que ele é realmente o fim de muita coisa, mas o nascimento de outras coisas tão bonitas e tão belas quanto. É um senso e uma necessidade de devolução (Ceres).

Então, eu acho que essa faixa etária que nós estamos dizendo, ela traz mais serenidade, mais maturidade, mais recurso para lidar de uma forma emocional, com a carga adequada e ter a racionalidade suficiente para lidar, e transformar algo que, no primeiro momento, parece um desastre (Roque).

O trabalhador mais velho é considerado uma pessoa que sabe “muito”, cura “tudo” e pode ser camaleônica ou transformadora, exercendo com sabedoria os diferentes papéis. Esses profissionais realizam trabalhos com dedicação e estão numa fase de vida em que não precisam provar seus conhecimentos para a sociedade. Assim, seguros e autorreferenciados,

caminham pela vida afora, mesmo sob os julgamentos de inutilidade da sociedade. O peso dos anos é leve no espírito e na alma desses profissionais, sempre dispostos e quebrando paradigmas, mesmo diante de denominações como “pré-senhor”, “dinossauro”, “escolado”, “*old school*” – palavras que significam pessoas mais antigas na empresa, mais maduras, de referência na questão do conhecimento e repletas de muita experiência (E66). A teoria de Mccarthy *et al.* (2014) chama a atenção quanto à importância de se explorar qual idade dos profissionais mais velhos é reconhecida no contexto organizacional. Nos discursos, parece que se promulga mais a idade conforme a experiência do que de acordo com a idade.

Há uma quebra de paradigma, isto é, estabelece-se um olhar voltado para o reconhecimento de que o trabalhador mais velho carece de ações que contribuem para o “zelo e o cuidado com os mais novos (A32)” que seguirão em frente na caminhada da vida. Essas ações visam retribuir a experiência acumulada. Parece que não faz mais parte o pensamento solitário nessa ampulheta da vida, que estará também virada para as ações e os propósitos, os quais vão além do trabalho. Eles representam o legado de uma humanidade digna de educação e valores pessoais. Os propósitos enunciados pelos sujeitos confirmam as teorias de Carvalho-Barreto (2013), Erikson, Erikson e Kivnick (1986) e Pickard (2015), nas quais os autores abordam a generatividade como uma atitude de zelo e cuidado com os mais novos e também está relacionada ao empenho das pessoas mais velhas em alguma tarefa para o mundo:

Todo mês eu faço um trabalho voluntário de educação para jovens. Agora, no dia 8, eu fui convidada para dar uma palestra para as mulheres, eu vou de peito aberto, porque eu gosto de falar sobre isso. Domingo eu estava numa comunidade chamada Comunidade Esperança e aí, no dia das mulheres, vão bater papo com 20 mulheres, já me ofereci para estar com elas. Então, assim, você percebe que quando você acha o teu espaço, você se encaixa nele. A vida te abraça e te encaixa. Então eu acho que eu sou, realmente, uma professora, uma educadora, embora nunca tenha tido carteira assinada com essa função. Domingo, todo início de Natal, já é o segundo ano consecutivo, o nosso almoço é lá com os moradores de rua. E eu tento mostrar para os meus filhos que o mundo não é só balada, boa faculdade, bom carro, seu carro assegurado, mas que existe outra realidade que precisa ser tocada, precisa ser vista. O resultado disso, só o tempo vai dizer. De forma cognitiva, eu recebi tanta doação boa, que até preciso estudar essa área, etimologia da palavra, mas tem a ver com ação para além do seu trabalho (Ceres).

Então eu fico pensando, por exemplo, aula, um trabalho mais que a gente chama de corredor de orientação profissional, de coaching, um trabalho em ONGs. Nossa, eu acho que tem tanta coisa que se dá para fazer. Deus me permita com saúde, e tenho até um sentimento que uma vez que eu cheguei aqui, do ponto de vista de conhecimento, possibilitar devolver este conhecimento de alguma forma (Métis).

Às vezes aqui, eu falo: "vamos empregar mais pessoas portadoras de deficiência física". São tantas pessoas que querem trabalhar, querem ser engajadas no mercado. Não digo isso para mostrar para o cliente. "Ah, olha que bacana, ali a GI". Não, isso é uma coisa pessoal, uma satisfação, você colocar um ser humano capaz dentro do mercado de trabalho (Jó).

O tempo, o espaço e os ciclos da vida possuem nessa trilogia do desenvolvimento humano aspectos que determinam fases, estilos e preferências de trabalho. Especificamente nas “fases na carreira (B39)” e nas “gerações (B40)” podem-se encontrar perfis desses profissionais, o que nos auxilia no aprofundamento da visão sobre os resultados, em uma abordagem transversal. Esses dois títulos de códigos ajudaram nas análises encerradas nesse pressuposto. Na literatura, bem como na própria sociedade, as classificações são objetos de construção à medida do envelhecimento, pois as pessoas ressignificam a sua própria realidade.

As “fases da carreira (B39)” são correlacionadas aos estudos de Shein (1996)⁷, pois contemplam os períodos listados da fase inicial da carreira à aposentadoria. As fases correspondentes desses profissionais entrevistados estão demonstradas no Quadro 25:

⁷ Essas fases compreendem: a) aprendizados educativos ou de treinamento; b) evolução de metas quando da ocorrência de decisões; c) adaptação e reações ao mundo do trabalho; d) cumprimento das exigências organizacionais e socialização na empresa; e) pertencimento à empresa e autoconhecimento das aptidões; f) estabilidade ou desligamento da empresa; g) crise profissional; h) progressos, transições e conciliações da carreira com aspectos familiares; h) preparos para a aposentadoria; e i) efetivação da aposentadoria.

Quadro 25 – Fases da carreira

Fases da Carreira		
Fases	Encontram-se nessa fase	Exemplos de discursos:
Evolução de metas quando da ocorrência de decisões: traçar objetivos e ter flexibilidade quanto às modificações de acordo com a evolução profissional.	Sidarta, Roque e Khalil	<i>E aí, nós tivemos que <u>montar, fazer o contrato, fizemos sedes na maioria desses polos. E foi o trabalho que eu conduzi de 2012 até o momento atual. Eu estou trabalhando nesse modelo de gestão. Criamos canais de distribuição. Basicamente estruturamos essa área “do zero” (Roque).</u></i>
Adaptação e reação ligada ao mundo do trabalho: envolver-se previamente com elementos que serão modernizados no trabalho, cuja situação permite conhecimento da realidade e das próprias reações.	Ceres	<i><u>Uma busca pelo propósito maior e não a busca pela busca. Então, por exemplo, a gente trabalha com atendimento, então alguns falam: “daqui a dois anos não haverá mais emprego na área de atendimento por causa do bot”. Então hoje eu baixo aqui no meu aplicativo um bot para entender como é que funciona (Ceres).</u></i>
Pertencimento à empresa e autoconhecimento das aptidões: perceber mudanças internas de crescimento pessoal importantes para promover a socialização no ambiente de trabalho.	Frigga	<i><u>Eu fui lá dar um abraço no presidente dessa empresa porque ele me ajudou a fazer as coisas mais resumidas, num A4. Eu aprendi a ser pragmática com ele. Eu falei: “você me ajudou, você foi muito bom para mim. Eu sou uma pessoa muito espalhafatosa e você me ajudou muito. Você me aceitou do jeito que eu era. Então, muito obrigada” (Frigga).</u></i>
Estabilidade ou desligamento da empresa: mostrar, após a permanência de cinco a dez anos na carreira, se o indivíduo pode ou não continuar na empresa por mais tempo, em virtude da falta de oportunidades de emprego ou de desafios na própria empresa.	Gibran e Concórdia	<i><u>Eu acho que hoje eu quero ficar quietinha, não almejo a carreira Y. Acho que eu quero continuar fazendo o que eu gosto, porque eu acho que eu faço bem. Para mim está bom como gerente de projetos. Acho que quero só organizar minha vida de forma que eu possa parar. Não acho nem que eu vou conseguir parar 100%, mas ter um ritmo diferente. Eu já queria fazer a curva mais para baixo (Concórdia).</u></i>
Crise profissional: realizar autorreavaliação da carreira e fazer redefinição de objetivos.	Jó e Hotei	<i><u>Para mim, padaria é importante, mas se eu pudesse trabalhar em algum lugar onde eu pudesse colocar o meu conhecimento, o meu potencial em um restaurante, por exemplo. Hoje eu me sinto um pouco triste aqui de estar recebendo dinheiro sem desafios</u></i>
Preparo para a aposentadoria: encerrar um ciclo na carreira, momento que pode gerar diminuição, ou não, do ritmo do trabalho.	Métis, Athena e Akio	<i><u>Eu não fiquei desempregada, de 1982 até agora, que eu estou parando, não pretendo parar de vez, mas parando nessa carreira corporativa, lá se vão basicamente 37 anos de trabalho (Métis).</u></i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse conhecimento transversal, percebe-se que esses profissionais encontram-se em momentos distintos na carreira, concentrados na fase da “evolução de metas quando da

ocorrência de decisões” – momento de crescimento profissional (aprendizados), estruturação de trabalhos e desenvolvimento da equipe. A “preparação para a aposentadoria” explicita a saída da carreira corporativa rumo à carreira idealizada (sonhos).

A análise das “gerações (B40)” tem o respaldo teórico de Unite *et al.* (2011), Veloso, Dutra e Nakata (2016) e Cavazotte, Lemos e Viana (2012), que protagonizam a geração dos 51 aos 64 anos de idade – faixa de idade que corresponde aos *baby-boomers* (nascidos em 1943 a 1960) e à geração X (nascidos de 1961 a 1981)⁸. Comparando-se as frequências mais altas dos títulos dos códigos, percebe-se que a geração *baby-boomer* valoriza fazer o que gosta (Cc48) e a geração X foca no investimento na carreira (C44), conforme o Quadro 26.

⁸ A geração *baby-boomer* investe em aprendizados, são pessoas leais, valorizam status, possuem interesse pelo poder, recompensas e dificuldade para equilibrar a vida pessoal com a profissional, sendo *workaholics* no emprego. Já a geração X possui atitudes sem fronteiras, vínculo de curto prazo com a empresa, sofre com a instabilidade profissional, voltada a oportunidades salariais e benefícios e preocupada com o equilíbrio pessoal e profissional (UNITE *et al.*, 2011; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Quadro 26 – Maiores contribuições de cada sujeito por idade

Pressupostos	Objetivos Específicos	Título do Código	Código	Baby Boomer						Soma Baby Boomer
				58	58	58	59	59	64	
				J6	Frigga	Athena	Gibran	Métis	Akio	
1	1	Envelhecimento saudável	A29	3	1	7	1	2	2	16
1	1	Família: cuidados com os pais, filhos e avós	A07		4	4	1	3	1	13
1	1	Carreira: com qualidade de vida	C43			9		2	1	12
1	1	Trabalho: dedicação excessiva e exigências da família	A10	6			2	1	3	12
2	2	Carreira subjetiva e objetiva: fazer o que gosta	Cc48	13	4	2	7	4	1	31
2	2	Expectativas na carreira	B41		6	2	5	3	3	19
2	2	Comprometimento com a empresa	B36	6	1	2	4	3	3	19
2	2	Significado da carreira: experiências e vocação	B37		7	3	4	2	1	17
2	2	Carreira proteana: mobilidade interna e externa na empresa	Cb47		5	1	2	2	7	17
3	2	Carreira: envolve investimentos	C44	5	4	4	1	6	6	26
3	2	Trabalhador mais velho: possui alta produtividade	D60	3	7	4	4	7	1	26
3	2	Adaptações de comportamento	A34		5	6	1	1	1	14
3	2	Manutenção da carreira: aprendizados e atualizações	B38			1	8	2	1	12
4	2	Autopercepção das pessoas com mais de 50 anos: são empregáveis	D64	1	1	3	2	5	1	13
5	2	Orientação às pessoas: aos mais novos e gosto pelo ensino	A16	10	4	5	4		2	25
5	2	Competências do profissional mais velho	E69	4	4	2	5	2	1	18
5	2	O que é um trabalhador mais velho?	E66	3	3	4	7	1		18
5	2	Respeito aos sentimentos próprios e aos dos outros	A17	3	2	11				16
6	3	Discriminação e ageísmo	E70	2	3	7	1	1	5	19
6	3	Carreira <i>opt-out</i> : independência, confiança e assertividade	Cd53		2	13		4		19
6	3	Relacionamento: entre gerações	D65			8	3	1	2	14

Legenda	
	menor que 10
	de 10 a 20
	de 21 a 30
	maior que 30

Pressupostos	Objetivos Específicos	Título do Código	Código	Geração X						Soma Geração X
				51	52	53	54	54	56	
				Roque	Sidarta	Ceres	Concórdia	Khallil	Hotel	
1	1	Família: cuidados com os pais, filhos e avós	A07	1	8	2	3			14
1	1	Carreira: com qualidade de vida	C43	2			5		4	11
1	1	Trabalho: dedicação excessiva e exigências da família	A10	3	1	4	1	1		10
1	1	Ocorrência de fatos premeditados e inesperados	A33	2	1	1	5		1	10
2	2	Carreira subjetiva e objetiva: fazer o que gosta	Cc48	3	2	6	1	4	11	27
2	2	Expectativas na carreira	B41	4	6	5	2	2	6	25
2	2	Comprometimento com a empresa	B36	2	5	1	6	6	2	22
2	2	Significado da carreira: experiências e vocação	B37	6	5	1	3	5	2	22
2	2	Trabalho: crescimento pessoal	A15	7	5	1	4	3	1	21
3	2	Carreira: envolve investimentos	C44	16	3	8	5	12	4	48
3	2	Trabalhador mais velho: possui alta produtividade	D60	2	1	5	4	3	8	23
3	2	Adaptações de comportamento	A34	1	9	2	5		5	22
3	2	Manter o emprego: uso de recursos e tecnologias	D57	2	2	7	3	6		20
4	2	Autopercepção das pessoas com mais de 50 anos: são empregáveis	D64	2	11	1	1	1	1	17
5	2	Competências do profissional mais velho	E69	4	6	2	5	7	4	28
5	2	Trabalho: conflito, significado do trabalho e relações humanas	A13	4	10		6		1	21
5	2	Respeito aos sentimentos próprios e aos dos outros	A17	8	1	3	2	3	2	19
5	2	Orientação às pessoas: aos mais novos e gosto pelo ensino	A16	2		2	1	3	2	10
6	3	Relacionamento: entre gerações	D65	4	7	1	4	3	1	20
6	3	Discriminação e ageísmo	E70		1	2	6		2	11
6	3	Carreira <i>opt-out</i> : equilíbrio pessoal	Cd54			5	1			6

Legenda	
	menor que 10
	de 10 a 20
	de 21 a 30
	maior que 30

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se por meio da análise das frequências mais altas que a geração *baby-boomer* investe na carreira (C44) através de cursos de formação acadêmica, especializações e curso de línguas, tem alta produtividade (D60), é inovadora, realiza mudanças, faz implantações de processos e procedimentos e aprecia orientar pessoas mais novas (A16). A geração X desenvolve sua carreira fortemente através de investimentos (C44), visando ampliar suas competências (E69) para alcançar novas funções, ter crescimento profissional (A15), assumir novos desafios e se envolver com novidades (B41), dados os aspectos que envolvem a alta produtividade (D60), o comprometimento com a empresa (B36) e a estabilidade (B37). Cultivar a estabilidade exige adaptação de comportamento (A34) para preservar as relações humanas (A13), realização do trabalho com diferentes gerações (D65) e utilização de recursos tecnológicos (D57).

A “adoção de estratégia para resolver problemas (A30)” implica o conhecimento aprofundado dos problemas de uma situação. Para isso, levam-se em conta as percepções das pessoas envolvidas, o que representa uma medida assertiva para realizar mudanças nos processos ou para alcançar o sucesso requerido. Essas percepções condizem com o que Papalia e Feldman (2013) e Guardini (1987) trazem em suas teorias, ou seja, de que o trabalhador mais velho resolve os problemas com mais estratégias, sabedoria, tranquilidade e certeza do que é prioritário:

Eu comecei a andar no atendimento telefônico e via as pessoas usando aquela calculadora, para fazer conta. Eu falei: “nós desenvolvemos um sistema tão caro, que se ele botar o valor do produto que a gente está negociando já vai aparecer a parcela”. E eu vi quatro vezes isso acontecer. Eu falei: “espera aí, então tem algum problema sistêmico”. No quarto colega eu perguntei por que eles estavam usando aquela maquininha, que não tinha mais sentido. “Ah, Khalil, eu sempre fiz assim”. “Então, Lucas, por que você está fazendo?”. “Porque eu já estou acostumado”. “Quando você faz a conta, o resultado que a calculadora dá é diferente do resultado que você vê na tela do sistema?”. “Não, ele sempre dá igual”. Aí caiu a ficha para ele e caiu para mim. Percebi que a gente tinha uma mudança cultural gigantesca para fazer (Khalil).

Eu acho que você tem que ter humildade, e o orgulho é uma coisa que atrapalha muito. Você ser humilde para buscar a solução sem se preocupar se a solução é sua ou do outro. Você reconhecer aquilo que você não consegue fazer bem e delegar e pedir ajuda (Gibran).

À medida que eu evoluí, ganhei mais experiência, passei dos 50, estou com o pé nos 60, eu tomo decisões agora que podem ser decisões com medo e preocupação, “vai agradar, não vai agradar. É o certo, não é o certo”, mas com desgaste pessoal muito menor, com mais confiança. Então eu acho que talvez estar mais confiante diante das situações todas, seja um problema

maior ou menor, ou mesmo ter a confiança de que de alguma forma vai se resolver (Métis).

A “valorização do que é importante (A22)” condiz com o fato de se traçar caminhos com o senso mais apurado daquilo que é importante, considerando, nessa seleção de atividades, o reconhecimento e a adoção de comportamentos que se identifica e a característica da autenticidade (A11). Valorizar o que é importante confirma o que Lievegoed (2007) preconiza sobre as pessoas de 50 anos passarem a se importar com o que realmente interessa e serem benevolentes na resolução de problemas:

Eu acho que antes dos 50 eu era muito impaciente. Depois dos 50, minha velocidade se tornou diferente. Passei a pensar mais e falar menos. Embora eu fale muito, eu sempre quis expor as minhas opiniões de maneira muito franca. E, na verdade, às vezes isso não combina bem. Então você vai aprendendo a como colocar suas opiniões, como controlar sua ansiedade... E aí depois dos 50 eu parei e pensei: “bom, metade da vida foi” (Athena).

Você começa a ter um senso mais apurado daquilo que é realmente prioritário e não pode ficar para o dia seguinte. Então isso aumenta a produtividade. Você trabalha mais focado naquilo que é mais importante. Porque quando você é mais nova, você quer fazer tudo ao mesmo tempo. Você quer entregar tudo no mesmo dia. E às vezes você entrega três coisas que não tinha importância e deixa uma mega importante para trás. Acho que essa sensibilidade de entender as prioridades vem com a idade e com a maturidade (Concórdia).

A “intuição (A25)”, alinhada ao conhecimento, pode ser aspecto importante para a pessoa e condiz com as tomadas de decisões baseadas no *feeling*. Sobre isso, Lievegoed (2007) aborda que, a partir dos 55 anos, aflora a intuição, que surge como um sentido para a autodireção. A intuição apareceu no título do código sobre competências (E69) e em dois discursos; um deles é de um profissional com idade inferior a 55 anos:

Talvez eu até use de uma forma mais intuitiva: “ah, vamos fazer isso?”. Aí, eu penso assim: “bom, eu vou aprender bastante coisa nisso aí”, então eu acho que é legal. Eu sou totalmente aberto, a área cresceu muito de certa forma, um pouquinho desordenada, porque é muita novidade, e não é por falta de empenho das pessoas em colocar as coisas no trilho, mas tem muita volatilidade. As mudanças são frequentes, por exemplo, o modelo de polo implantado em 2013, eu já mudei duas vezes (Roque).

Falar de “religião (A31)” significa contribuir para a solidificação de valores como a ética e moral e facilita o convívio entre pessoas diferentes em qualquer situação. Esse entendimento respalda o que Papalia e Feldman (2013) dizem sobre a religião no

envelhecimento, ou seja, que ela tem papel social e que é capaz de produzir emoções positivas sobre a vida e gerar fé no grande criador.

De casa a gente sempre trouxe uma formação muito sólida em relação às questões morais, éticas, e de uma vida, assim, regrada, dentro dos preceitos religiosos (Roque).

A gente toma café da manhã juntos; nós temos um ritual em casa da oração do domingo às 20h. A gente mantém alguns rituais familiares (Ceres).

A “formação de sucessores (A18)” é processo de desenvolvimento realizado por profissionais entre 58 e 64 anos de idade e acontece com o envolvimento da empresa. Tal fato corrobora o pensamento de Luduvig (2002) sobre essa formação ocorrer na faixa etária dos 49 aos 63 anos:

Formei sucessor sim. Era presidente de uma subsidiária da empresa. Uma vez definida a pessoa, eu já vinha trabalhando com ele por mais de um ano (Akio).

Eu consegui formar a minha sucessora. É uma pessoa da minha equipe que, hoje, começa a ir às reuniões que vou, já começa a tomar decisões comigo. Fiquei feliz pelo presidente ter aprovado alguém da minha equipe (Métis).

Quanto aos títulos dos códigos (A05) e (A06): “inteligência prática, linguística, raciocínio matemático, indutivo e fluência verbal”, esses profissionais revelam possuir inteligência prática e fluência verbal. De acordo com Berger (2013) e Papalia e Feldman (2013), essas inteligências são mais utilizadas dos 35 aos 65 anos.

Lá eu comecei a teorizar a minha prática, porque eu sempre fui muito prático, eu sou muito de fazer (Khalil).

Eu tenho uma herança do meu pai, eu gosto de escrever corretamente, no geral acho que me expresso razoavelmente bem (Métis).

Então, às vezes, não que eu tenha uma dinâmica muito forte, porque eu sou mais analítico, eu vou mais devagar, prefiro andar no caminho certo do que andar rápido (Gibran).

A “reavaliação dos valores e o significado da aposentadoria (A26)”, como último título dessa esfera, apresenta-se pontualmente em dois discursos que envolvem uma análise do que se deseja para o período da pós-aposentadoria. Essa interpretação confirma a teoria de

Luduvig (2002) de que, a partir dos 56 anos, ocorre reavaliação dos valores, das expectativas e do significado da aposentadoria:

Assim, depois de 15 anos eu falei: “não, esse não é o país que eu quero”, foi bom, mas não é o país que eu quero me aposentar. “Eu não me vejo vivendo a vida toda aqui” (Akio).

Dando continuidade ao cenário geral equivalente ao pressuposto 5 (que investiga se a partir dos 50 anos de idade, a identidade profissional é formada pela competência do relacionamento social, pelo acúmulo e referência de conhecimentos, pela generatividade e pela reavaliação de prioridades), é possível delinear que esses profissionais percebem-se altamente competentes nas tarefas do trabalho. Essas competências envolvem a liderança, as relações humanas e outras complementares, tais como: análise crítica, visão sistêmica, flexibilidade, rapidez para resoluções. A facilidade de relacionamento interpessoal reforça a capacidade de orientar as pessoas, evidenciando que esses profissionais têm grande bagagem de conhecimento.

4.3 Esfera envelhecimento e carreira

O envelhecimento é inexorável, mas a velhice é imprevisível. A velhice não estanca o processo de relações e de autodesenvolvimento e nem encerra o ciclo da vida, mas constitui um momento, uma etapa de ganhos e de perdas num equilíbrio instável entre ambos.

Faleiros (2008).

O objetivo específico 3 desta pesquisa refere-se averiguar os possíveis aspectos da exclusão dos profissionais com mais de 50 anos de idade nas empresas privadas do estado de São Paulo. Para tanto, os títulos dos códigos apresentados no Quadro 27 foram reunidos para o cumprimento desse objetivo:

Quadro 27 – Códigos do pressuposto 6 e objetivo específico 3

Descritor	Título do Código	Código	Pressuposto	Objetivo específico	Soma	% sobre total
Empregabilidade	Relacionamento: entre gerações	D65	6	3	34	2,53%
Trabalhador mais velho	Discriminação e ageísmo	E70	6	3	30	2,24%
Carreira contemporânea	Carreira <i>opt-out</i> : independência, confiança e assertividade	Cd53	6	3	22	1,64%
Trabalhador mais velho	Motivos da antecipação da aposentadoria	E71	6	3	14	1,04%
Empregabilidade	Seleção, treinamento e promoção de cargos: mais difícil	D63	6	3	13	0,97%
Carreira contemporânea	Carreira <i>opt-out</i> : equilíbrio pessoal	Cd54	6	3	10	0,75%
Ciclos da vida	Aos 65 anos: aposentadoria	A28	6	3	2	0,15%
Trabalhador mais velho	Atitudes desfavoráveis no ambiente de trabalho	E67	6	3	1	0,07%

Legenda			
	de 0 a 20		de 41 a 60
	de 21 a 40		acima de 60

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas apresentadas no Quadro 27 são o ponto de ancoragem de nossa análise, atendendo ao *pressuposto 6*, que explicita se *ocorre discriminação e ageísmo no processo de desenvolvimento da carreira profissional e na manutenção da empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade, o que pode levar à aposentadoria precoce*.

Observa-se, a partir dos relatos, que esses profissionais reconhecem a importância de que o “relacionamento: entre gerações (D65)” promove um ambiente de trabalho integrado, de aceitação, que no geral parece ser um misto que se complementa:

A média de idade da minha equipe é de 30, 28, 30 anos. Deve ser isso, e é tão prazeroso, tão interessante, porque eu gosto de mantê-las estimuladas. Porque é muito difícil, a mulher se cobra muito. A mulher precisa chegar nos 100%, quando, na verdade, nunca precisa. Quando eu vejo um artigo importante, eu compartilho o artigo com elas, eu tenho elas no meu WhatsApp. Eu descobri que se eu quisesse me aproximar dos mais jovens e quisesse compartilhar com eles daquilo que eu sei, eu tinha que adentrar nesse mundo(Athena).

[...] eu me adaptei melhor com os chefes mais jovens. Assim, era pelo fato de eles serem mais jovens, você era dono das próprias pernas, acertou, acertou, errou, errou, é você que errou, é você que acertou. Com os chefes mais jovens, com certeza. E hoje, já vindo para a MS, é um caso, minha chefe é mais jovem, tem 2 anos a menos. (Sidarta).

Na minha equipe eram todos mais velhos. Eu era o último funcionário contratado e, por uns 10 anos, eu acho que eu fui o último agrônomo, técnico contratado, por muitos anos eu fui assim. Vivi a situação aonde eles tinham salários maiores que o meu. Eu era o líder direto deles e eles é que assinavam as minhas notas de refeição quando ultrapassava o valor permitido (Roque).

[...] eu acho que eu tenho um discurso jovem, sabe? Porque eu faço muita piada dessas coisas, entendeu? Eu não escondo a minha idade, eu nunca tive essa coisa de dizer que eu tenho 10 anos a menos. Eu converso com gente de toda idade, às vezes eu não sinto que tenho 54, principalmente quando estou com as equipes dos projetos, que são pessoas mais jovens. Eu estou o tempo todo com tanta gente jovem debaixo de mim, mas se eu for pensar agora, estruturadamente mesmo, não tem realmente, nos projetos que eu vou, mesmo dentro da SIB, muita gente com mais de 50 (Concórdia).

A minha equipe é mais jovem e mesclada de idade, há apenas um profissional mais velho, que é o Paul, que ele já tem quase 70 anos. Ele era gerente de qualidade. Mas ele já está em vias de se aposentar. Mas é uma equipe bastante diversificada em termos de cultura. Eu tenho funcionários gregos, haitianos, sérvios, canadenses, chineses (Akio).

Essa meticulosidade, que é um perfil das pessoas mais velhas, talvez não porque elas são mais velhas, mas porque vieram de outra geração, conflita um pouco com o fast information do pessoal mais jovem. Naturalmente já existe uma diferença de gerações, não só pela idade, mas pelo ambiente que mudou, é outro mundo hoje do que era há 40, 50 anos atrás. Eu tenho impressão, não sei se é porque eu já estou depois dos 50, que o pessoal mais velho talvez tenha até mais respeito pelo jovem do que o jovem pelo mais velho; e eu acho que quando eu era mais novo também eu tinha essa mesma coisa, achava que os mais velhos não sabiam fazer as coisas, que a gente que é mais esperto do que eles (Gibran).

[...] eu acho que cada geração tem a sua particularidade e as suas qualidades e defeitos, porque a minha geração também tem defeitos. Mas eu acho que você precisa enxergar o que é essa geração e saber lidar com essa geração (Athena).

Quando se observam os discursos que especificamente abordam o relacionamento entre gerações presente na empregabilidade (D65), destacam-se falas que tratam de um equilíbrio nessa relação: a aceitação tanto do líder mais velho com equipes mais jovens, como o contrário. Nessa mescla ou junção de pessoas, os entrevistados se deparam com o respeito entre as gerações, a autonomia que o líder mais jovem propicia aos mais velhos, o compartilhamento de informações, o acolhimento e as mudanças que o líder mais velho propicia na liderança com equipes de gerações mais novas. Assim, essas percepções não confirmam o posicionamento de Vasconcelos (2015a) sobre os líderes mais velhos não diferenciarem os tratamentos que dispensam aos funcionários de qualquer faixa etária, ao contrário dos líderes mais jovens, que preferem atuar com profissionais da mesma geração.

Constata-se, diante do exposto, que as relações de trabalho entre as diferentes gerações são beneficiadas com essa mescla de gerações. Entretanto, ao se analisar a questão da “discriminação e ageísmo (E70)”, entende-se que isso faz parte da cultura da empresa e varia conforme as competências e o nível do cargo:

Eu acho que existe discriminação de pessoas mais velhas sim, eu não sei se é mais velada, mas eu acho que você percebe às vezes entre uma brincadeira ou outra que existe sim. Não acredito que isso seja, pelo menos no meu ambiente de trabalho. Uma coisa muito preponderante, eu diria mais que os outros fatores, como salários mais altos (Gibran).

Eu não ouço falar assim: “ele é uma pessoa mais velha, tenha paciência; ou ele é mais velho, vamos ouvi-lo”, não. Eu percebo que hoje na MS o que vale, realmente, é a competência. É uma empresa de pessoas extremamente competentes. E cada vez que eu viajo, eu vou principalmente para a Europa, onde é a matriz, você vê jovens talentos, brilhantes, recém-formados, com menos de 30 anos, com posições extremamente estratégicas; e senhores já muito próximos à aposentadoria, extremamente prestigiados, pessoas que estão dando resultado para a empresa e motivadas. Quando entrei na empresa, eu fiz a integração e nunca esqueço a palavra de um desses veteranos, acima de 50 anos, que falou assim: “eu só estou na MS ainda, porque essa empresa me proporciona motivação, aqui eu sou uma pessoa feliz nessa empresa”. O dia que eu me sentir aborrecido, eu vou pedir para ir embora, eu já tenho esse acordo com a empresa (Sidarta).

Ouço no mercado de trabalho que não há discriminação de pessoas acima de 50 anos, principalmente a nível executivo. “Pessoas competentes estão empregadas”. No Japão eu era um japonês diferente, então era mais difícil a aceitação deles, principalmente por ser brasileiro. Eles têm uma população enorme de brasileiros no Japão que vai lá pra trabalho braçal, então essa é a imagem que eles têm do Brasil, não a de um executivo”. No Canadá não tem discriminação. Eu não senti nada, nem um pingão de discriminação, porque todo mundo é diferente, todo mundo se aceita. Só porque você fala inglês de uma maneira um pouquinho diferente, isso não é diferença, até agrega, porque você está trazendo outras culturas, você está trazendo outro modo de pensar, você está trazendo outra visão, então isso é muito rico no Canadá (Akio).

O fato da idade, a SIB me contratou com 45 anos. Me deu um cargo de gestão, não sei se é o Brasil que está mudando, não sei fazer essa avaliação, mas eu entrei numa multinacional de primeira linha com 45 anos que nunca perguntou a minha idade. Eu nunca senti pelo menos que deixei de ter alguma coisa porque tenho mais de 50. Muito pelo contrário, eu acho que até tem algumas coisas que eu sou considerada por ter mais de 50. Acredito que se você está com um grupo legal, que todo mundo está focado, nem lembro que eu tenho mais de 50 anos. E no meu universo não faz diferença também (Concórdia).

Esses dias mesmo eu ouvi: “a idade é pretexto para a evolução dentro do trabalho”. Mas que tipo de pretexto, eu pergunto. Ah, a pessoa fica muito velha, já não dá mais. Mas ela fica velha na idade ou na mentalidade? No corpo pode ter alguma diferença, mas a capacidade dela pensar aonde vai?

Isso não é barreira para mim e nunca vai ser. Porque a gente tem que adquirir conhecimento e ir atrás disso. A menor distância entre dois pontos é você querer. A pior é você não se interessar (Jó).

Já sofri um pouco de discriminação, mas agora muito menos, porque eu também fiz uma coisa que eu acho que era importante. Eu dei um passo atrás. Quando eu brinquei contigo que eu fui para o WhatsApp, com os meus emoticons, eu dei o passo atrás, porque, na verdade, você também tem que fazer a leitura daquele que está antes de você. Não é porque eu tive uma trajetória profissional, que eu tenho determinados valores, que o outro é obrigado a ter. Às vezes o outro só precisa que você compartilhe uma experiência, mas se ele vai seguir aquela experiência ou não é uma outra decisão” (Athena).

[...]“Vamos falar de competência ou vamos falar de idade?” As pessoas que são escolhidas para os melhores cargos são as mais novas, porque eles acreditam que as pessoas mais novas têm mais entusiasmo e energia, é assim que as pessoas veem. A discriminação é totalmente velada (Frigga).

[...] não sinto mesmo, nunca senti. Nem com os colegas que tinham mais idade ou que têm mais idade do que eu, aqui na empresa. Mas sinto no mercado de trabalho (Ceres).

Eu me sinto respeitada. Tenho ligações com o pessoal mais velho, no dia a dia, eu me relaciono bem. Eu não sinto deles essa separação de idades. Talvez o Coop até seja um ambiente privilegiado, porque é um ambiente de empresa de conhecimento, o nível de escolaridade nosso é muito acima da média. Não sei se é isso, acho que tem um pouco mais a ver com o jeito de ser. Por isso que eu falo, tem umas coisas que o povo discursa muito assim, que a sociedade que discrimina, eu não sinto muito (Métis).

Obviamente a gente vai ficar nesse clichê de que o mercado não valoriza as pessoas de idade, mas eu acho também que as pessoas da minha idade têm muita responsabilidade em relação a isso, é como se a gente estivesse falando mal da gente mesmo, porque falta para a gente autoestima, na medida em que a gente envelhece, vai diminuindo a autoestima da gente. Aí a gente vai dizendo: “está vendo? É velho”, “está cansado”, “não dá mais conta” (Hotei).

A discriminação e ageísmo (E70) são tratados como algo velado, em alguns casos nem é uma questão, em outros, depende do âmbito, isto é, da cultura, do cargo que ocupa ou do ambiente da empresa. Quer seja de cunho corporativo, quer seja diante das relações sociais e culturais presentes na vida desses profissionais, a questão da idade parece ser um elemento comum. Um processo que pode se fortalecer devido à falta de competências, ao alto salário, à evolução no trabalho e ao mercado de trabalho restrito de empregos. Porém, pode ser apenas um clichê ou até uma página que pode ser virada se a autoestima estiver alta, visto que também está arraigada na forma de pensar das pessoas mais velhas. A discriminação e o ageísmo são práticas do mercado de trabalho, e, quando esses profissionais sentiram-se discriminados pela idade, protagonizaram novas atitudes. Nos discursos analisados, a idade

foi o fator predominante, o que confirma a teoria de Harris *et al.* (2017) sobre o significado da discriminação e do ageísmo. Para esses autores, a discriminação e o ageísmo remetem a atitudes que restringem os mais velhos nos relacionamentos, aprendizados e desenvolvimentos, com a crença de que são menos treináveis, flexíveis e ineficientes para as demandas do trabalho.

A “seleção, o treinamento e a promoção de cargos: mais difícil (D63)” complementa o aspecto da discriminação e do ageísmo para pessoas desempregadas, principalmente a partir dos 55 anos. O trabalhador mais velho é visto como aquele que tem alto salário e que excede na qualificação e na bagagem de conhecimentos, o que nos permite refletir sobre a contradição que existe acerca das exigências das empresas quanto ao permanente processo de qualificação, isto é, diante do exposto, é provável que haja um tempo limitado para se qualificar, que é até os 50 anos. De qualquer modo, as oportunidades de emprego estão na área de vendas ou em cargos executivos. Aos trabalhadores, a promoção indica fator atrelado a resultados e competências. Essas percepções validam o que preconizam as teorias de Martin *et al.* (2014), Bal *et al.* (2011), OECD (2006) e Hennekam (2015b), nas quais eles afirmam que nos processos de seleção de empregos, promoção e retenção, as pessoas com mais de 50 anos são preteridas e suas habilidades interpessoais julgadas com menos valia.

Depois dos 50 anos há dificuldade de encontrar emprego. Aparecem candidatos com mais de 50 anos para trabalhar aqui como prestador e a gente pega. O que vem acima de 50 anos, ainda mais para a Linha Branca, Linha Básica, que são técnicos, eu prefiro. Eu não posso admitir com mais de 60. Tenho um limite, porque eles vão subir em telhado, para gestão sim, eu admito depois dos 60 anos (Frigga).

À medida que você sobe na estrutura hierárquica, você tem menos oportunidades. Na média, se for numa multinacional, ela tem um plano de sucessão. Mas pode acontecer chances para um CEO, um CFO, um gerente. Agora se um trabalhador nosso de campo, que sai da empresa com 55, 60, é claro, sempre tem os fora da curva. Mas uma pessoa que trabalhou a vida inteira no campo, com 55 e 60 vai ser mais difícil. Na nossa fase agora tem muito mais vagas para antes dos 50. A empresa, na verdade, promoveu uma renovação, do ponto de vista da juventude. Quando você divulga uma vaga de pesquisador, não há discriminação direta, mas, na média, pela estrutura que a gente tem hoje, quem vem é mais jovem. Porque essas pessoas muito qualificadas tem doutorado e alto salário. Agora se eu procurar outra vaga de gerente de recursos humanos, eu acho que eu teria mais dificuldade. Eu não quero, hoje procurar outro emprego. Seria mais difícil (Métis).

Outro título do código que pode envolver o assunto relacionado à discriminação e ao ageísmo refere-se à “carreira *opt-out*: independência, confiança e assertividade (Cd53)”. A análise realizada nos discursos do grupo feminino enfatizam que o modelo romântico –

representado na carreira e no emprego pelas atividades pouco complexas, se comparadas com as dos homens – não é mais uma realidade. As mulheres contemporâneas com mais de 50 anos, líderes e executivas, executam com êxito seus papéis de mães e esposas, têm atitudes dogmáticas de coragem, autossuficiência, determinação, convicção e anseiam ampliar seu espaço profissional, tanto quanto o espaço o masculino:

Então nunca tive modelo de mulher profissional dentro de casa, porque nunca nem meu avô nem meu pai deixaram minha mãe trabalhar. Então eu já cresci com aquilo na minha cabeça, que eu não queria ser daquele jeito. Desde pequena eu já sabia que eu queria ver mais coisas do que eu via dentro de casa (Concórdia).

Então, assim, estudando um pouquinho sobre setênios, aos 42 anos é uma idade muito interessante, porque é aquela que você percebe que nenhum príncipe encantado virá lhe salvar; que você já desceu do cavalo e passa a caminhar ao lado do cavalo, e você está por sua conta e risco no mundo, apesar de você ter filhos e marido. Realmente acho que o ser humano, a mulher, ela se individualiza. E ao se individualizar, ela se torna mais independente (Ceres).

[...] nós, mulheres, que estamos nessa faixa dos 50 anos, 60 anos, fomos as desbravadoras daquilo que é o ambiente empresarial hoje. Porque você tinha um ambiente empresarial predominantemente masculino e com regras feitas a partir de cabeças masculinas. As mulheres aqui na empresa têm um salário talvez 10% menor. Uma coisa que se começa a notar muito hoje em dia, por exemplo, é que as mulheres estão pouco nos conselhos das companhias. A grande maioria dos conselheiros são homens. E quando você fala de conselheiros, você está falando de homens com mais de 50 anos. Mas por que não as mulheres com mais de 50 anos? Eu não sou feminista, não estou tratando do empoderamento da mulher absolutamente, mas eu estou tratando de um ambiente de trabalho, onde a mulher já tinha um papel importante e era pouco notada, sempre se estava naquelas funções mais baixas. Mas isso também dava às companhias outro perfil. Hoje, no momento que nós estamos falando, eu sou a única mulher gerente da companhia (Athena).

Eu sempre fui muito preocupada, mesmo em algumas fases da minha vida, até muito dependente do julgamento dos outros. E o pior é que eu achava que o outro estava me julgando e pode ser que nem estivesse indo na minha direção. Hoje, eu falo assim: “não preciso da crítica, me basta a autocrítica”. Eu sempre fui muito rigorosa nesta coisa. Eu sei se eu entreguei o trabalho mais ou menos bem, se eu não entreguei, se eu devia entregar, de fato, assim, não precisa ficar me chamando a atenção, normalmente o meu nível de autocobrança é muito alto (Métis).

Quando eu fiquei grávida do meu primeiro filho, eu fiz o primeiro ano de Administração de empresas e fechei. Depois eu fiz um ano de Processamento de Dados, logo começou esse negócio de computador, eu falei: “opa, não vou ficar atrás”, mas não tinha dinheiro para pagar a faculdade, não era um problema nem entrar e nem fazer, o problema era pagar a faculdade, não tinha dinheiro para pagar. Aí eu fui vender Natura

para ter a minha independência financeira e logo eu passei a ter diversos grupos de vendedoras, viajei com os prêmios recebidos (Frigga).

Na realidade, essas mulheres líderes travam batalhas na sociedade e no mundo profissional que ultrapassam a exigência das experiências, da maturidade e das competências, representadas pela autocrítica, independência e individualidade. Apesar da carreira individual de cada uma contrapor esse conjunto teórico, pode reforçar atitudes de discriminação e ageísmo (E70). Em alguns casos, elas ainda são minoria em cargos de liderança ou em conselhos, além de ainda receberem menos do que homens nos mesmos cargos. Na trajetória individual dessas mulheres, elas se portam como “desbravadoras” de um ambiente cujo espaço para executivas é ainda restrito em número e caminha para quotas sociais. A “carreira *opt-out*: independência, confiança e assertividade (Cd53)” contraria as teorias de Ezzedeen e Ritchey (2009a), que afirmam que a carreira executiva requer determinação e comportamento de independência, confiança e assertividade – incompatíveis com o gênero da mulher.

Complementar a esses discursos, a “carreira *opt-out*: equilíbrio pessoal (Cd54)” revela as escolhas a serem feitas por essas mulheres para achar o equilíbrio entre a família e o trabalho. Em alguns casos, aparece exatamente o questionamento da percepção de que o equilíbrio pessoal e profissional é um processo incompatível para as mulheres ou mesmo que há perdas nesse processo, revelando ainda o peso velado da estrutura social para essas executivas. Ou seja, a mulher tem realmente maior dificuldade de conciliar carreira e família, mas porque a sociedade lhe impõe a função de ser a cuidadora do lar, o que delimita seu espaço de atuação, de conhecimento e de profissão, remetendo à sensação de que o mundo é caleidoscópico ou fragmentado, pois ora são mulheres, ora são executivas. Talvez seja uma remodelagem que o tempo ainda não conseguiu prover ao inconsciente coletivo⁹. Assim, alguns desses discursos demonstram que essas profissionais só conseguiram crescer profissionalmente por contarem com o apoio de seus líderes na empresa ou de seus familiares, demonstrando que o processo de desbravamento e protagonismo no ambiente de trabalho requer estratégias para balancear a vida familiar com a profissional. As análises sobre o equilíbrio pessoal condizem com o que Cabrera (2007) e Mainiero e Sullivan (2005) defendem em suas teorias. De acordo com eles, as mulheres que têm vida conjugal buscam mecanismos de equilíbrio e adaptação entre carreira e vida pessoal. Para Volpe e Murphy

⁹ Conceito que explica que a raça humana desenvolveu pensamentos que são partilhados universalmente, ao longo dos tempos, contendo imagens arquetípicas. Os arquétipos são imagens poderosas presentes no inconsciente coletivo e renascem na arte folclórica e na mitologia, por exemplo, o mar como símbolo do renascimento, o pai onipotente, a mãe terra (STRATTON; HAYES, 1994).

(2011) e Summers, Eikhof e Carter (2014), a saída *opt-out* significa a transição de mulheres altamente qualificadas para atividades domésticas por tempo determinado ou indeterminado:

A líder que eu tinha na época era uma mulher compreensiva, eu tive sempre bons processos de gravidez, nunca me ausentei, faltei ou tive grandes dificuldades. Eu administrava a carreira e a maternidade com bastante coerência. Eu ia na hora do almoço em casa para amamentar. Então tinha certo sacrifício, porque a gente fala que não é sacrifício, é um sacrifício, da minha parte, mas sempre de uma forma bem equilibrada. O meu momento na empresa na época era focar em manter tanto a estabilidade aqui na empresa, como no meu lar. O que eu brequei mesmo, se eu pudesse dizer, foi o meu desenvolvimento intelectual, porque foi uma época que eu não fiz cursos de formação, pois eu fiquei focada no trabalho e na família. (Ceres).

Eu fui falar com o meu chefe, nunca esqueço disso, ele falou: “Frigga, você vai se arrepender tanto. Você não nasceu para ficar em casa. Você não é esse tipo de mulher, você consegue ser mãe”. Que sufoco! Eu não queria treinar ninguém, eu não achava que ninguém era bom o suficiente para ficar no meu lugar. Faltando duas semanas para eu sair, abrindo o malote, eu peguei um papel e era a minha promoção para planejamento estratégico. Eu levei para o meu chefe e falei: “por que você não me disse que você ia me dar um aumento?”, “bom, porque você estava tão decidida a ser mãe, então eu deixei você ir em frente nessa decisão”. E, assim, mantive a decisão de sair da empresa para ficar com o meu filho (Frigga).

No caso dos “motivos da antecipação da aposentadoria (E71)”, esses profissionais percebem que esse processo parte da empresa, além das políticas do governo, pois eles se veem em plena forma, produtivos, competentes e motivados. A antecipação da aposentadoria foi solicitada em virtude das regras pouco claras do governo brasileiro. De acordo com D’Amours (2009), a aposentadoria funciona como o complemento de um planejamento financeiro. Esse tipo de aposentado é considerado competitivo e beneficiado por ter boa escolaridade, qualificação, remuneração, além de rendas econômicas que favorecem a opção pela aposentadoria:

Eu digo que eu vou até os 60 anos trabalhando, hoje eu estou com 58 anos e já estou aposentada, desde os 48 anos de idade. Eu já declarei isso para a companhia para que ela se prepare. Falei com meu atual chefe, comuniquei a ele essa minha decisão. Não me aposentei porque quis, e sim, porque esse governo, com tantas mudanças, gera tanta instabilidade no povo, que você às vezes acaba tomando uma decisão que não seria necessária e que se reverte numa decisão ruim para o próprio governo, na medida em que você tem muita gente jovem, porque eu ainda me considero muito jovem (Athena).

Esse processo de coaching me ajudou muito a ver realmente aquilo que eu me identifico mais para fazer depois que eu estiver aposentado, pois a política da empresa de ter funcionários trabalhando é de até os 65 anos. Eu

estou em processo de aposentadoria, eu tenho a minha aposentadoria da empresa, recebo um pouco do meu tempo que eu estava no Japão, então eu consigo viver bem (Akio).

A PO tem a política válida por toda a empresa para você sair, que é aos 63 anos. Eu acho isso um horror, porque parece que bota uma faca na sua cabeça, dizendo assim: “vai dar 63, vai dar 63”, é um horror! Eu não vou esperar os 63 anos. Eu estou trabalhando com a minha equipe a visão 2022. Em 2022 eu não estarei aqui (Frigga).

Como se trata do limite de idade determinado por fatores externos, esses profissionais ainda produtivos tendem a uma transição profissional, corroborando o que Nicholson (1984), Marra (2013) e Perera, Sardeshmukh e Kulik (2015) prescrevem sobre esse processo. Os autores consideram que é um estágio de desenvolvimento, transição para novas carreiras e atividades de voluntariado, pois a ideia do ócio não atrai esses profissionais.

Os discursos sobre a antecipação da aposentadoria (E71) são semelhantes quanto “aos 65 anos: aposentadoria (A28)”. Essa decisão é proeminente nas políticas internas da empresa cujo profissional entrevistado de 64 anos trabalha. Esse fato reforça a teoria de Berger (2013), que defende que aos 65 anos as empresas estimulam esse processo.

Estou fazendo coaching de transição de carreira para me preparar, porque a empresa, recentemente, adotou a política de que nenhum funcionário fica mais do que 65 anos na empresa. E eu estou hoje com 64 anos. É uma política da empresa em que aos 60, 62 anos a gente já começa a pensar nessa transição para ter uma transição menos sofrida para a aposentadoria (Akio).

Por fim, o título do código denominado “atitudes desfavoráveis no ambiente de trabalho (E67)” foi citado apenas uma vez. Tal fato pactua com o que Loretto e White (2006) acreditam, ou seja, que no ambiente corporativo o trabalhador mais velho é visto como resistente a mudanças e a treinamentos empresariais:

As lideranças na área administrativa são mais antigas. Eles entraram e ficaram sendo outro desafio agora, também com esse grupo, porque eles também precisam começar a mudar, mas que não dispõem a mudar. Por exemplo: nós queremos tornar os processos mais ágeis. Alguns cartórios de imóveis, por exemplo, já estão se digitalizando; e nós temos líderes falando: “não, isso vai demorar”. Não, já aconteceu, não vai demorar. “Não, mas a gente vê o ano que vem”. Como? Nós estamos em 2018, tem que ver já (Khalil).

Encerrando as análises, no pressuposto 6 (sobre a ocorrência de discriminação e ageísmo no processo de desenvolvimento da carreira profissional e na manutenção da

empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos de idade, o que pode levar à aposentadoria precoce), observa-se que os entrevistados ressaltaram que há discriminação e ageísmo, de modo velado, em situações que corroboram a cultura e o cargo. Ademais, eles apontam que essa questão é compensada pelo equilíbrio, por parte deles, nas relações de trabalho com os profissionais mais jovens. Os profissionais entrevistados parecem “protegidos” da discriminação e do ageísmo devido aos altos cargos que ocupam e reconhecem que o mercado de trabalho discrimina o trabalhador mais velho. O processo de atração e retenção de pessoas no mercado desprestigia o trabalhador mais velho devido aos altos salários, à bagagem de conhecimentos e por causa do estigma que carregam, ou seja, de pessoas com dificuldade em resolver rapidamente as situações. A carreira *opt-out* apresenta as mulheres como trabalhadoras desbravadoras, que buscam mais acesso ao mundo do trabalho, hoje, favorecido pelas decisões masculinas.

A partir das percepções dos entrevistados, a maioria dos pressupostos foi confirmada, com exceção parcial dos pressupostos 1 e 6. Especificamente sobre o declínio físico e mental retratado no pressuposto 1, esses profissionais cuidam da saúde física e mental mesmo antes dos 50 anos de idade. Com relação à aposentadoria precoce, decorrida dos impactos da discriminação e do ageísmo, tema apresentado no pressuposto 6, percebeu-se que a aposentadoria ocorre a partir dos 60 anos de idade. Ela está instituída nas políticas internas das empresas e, em alguns casos, foi motivada pela instabilidade das decisões do governo federal brasileiro com relação às definições sobre o tempo de aposentadoria dos trabalhadores.

Na análise conjunta, o descritor mais referenciado pelos entrevistados estava relacionado aos ciclos da vida. Nesse descritor, esses profissionais demonstraram ser importante adaptar os comportamentos, orientar os mais novos, considerar os próprios sentimentos e os dos outros, ter trabalhos que propiciam o crescimento profissional, com de atividades que forneçam *status* social, financeiro e desafios. A manutenção das relações sociais deve permanecer, mesmo diante de situações de conflitos, valorizando sempre a autenticidade. A família é uma esfera que requer cuidados com os mais velhos e com os filhos, esfera compartilhada com a dedicação excessiva ao trabalho.

Embora este trabalho não tenha como pressuposto uma análise individual ou por gênero ou ramo de atividade, observa-se uma diferença importante quando consideramos 50% dos discursos do total de títulos de códigos, demonstrados no Quadro 28.

Quadro 28 – Gênero e ramo de atividade

Descritor (Conjunto)	Título do Código	Códigos	Pressupostos	Objetivos Específicos	Soma	Gênero		Ramos		
						Masculino	Feminino	Agronegócio	Indústria	Serviços
Carreira contemporânea	Carreira: envolve investimentos	C44	3	2	74	47	27	23	13	38
Carreira contemporânea	Carreira subjetiva e objetiva: fazer o que gosta	Cc48	2	2	58	41	17	14	5	39
Empregabilidade	Trabalhador mais velho: possui alta produtividade	D60	3	2	49	22	27	13	6	30
Trabalhador mais velho	Competências do profissional mais velho	E69	5	2	46	31	15	11	9	26
Carreira profissional	Expectativas na carreira	B41	2	2	44	26	18	12	11	21
Carreira profissional	Comprometimento com a empresa	B36	2	2	41	28	13	9	10	22
Carreira profissional	Significado de carreira: experiências e vocação	B37	2	2	39	23	16	12	9	18
Carreira contemporânea	Carreira proteana: mobilidade interna e externa na empresa	Cb47	2	2	36	20	16	7	14	15
Ciclos da vida	Adaptações de comportamento	A34	3	2	36	17	19	3	16	17
Ciclos da vida	Respeito aos sentimentos próprios e aos dos outros	A17	5	2	35	17	18	8	12	15
Ciclos de vida	Orientação às pessoas: aos mais novos e gosto pelo ensino	A16	5	2	35	23	12	6	7	22
Empregabilidade	Relacionamento: entre gerações	D65	6	3	34	20	14	8	17	9
Ciclos da vida	Trabalho: crescimento pessoal	A15	2	2	33	20	13	14	6	13
Empregabilidade	Manter o emprego: uso de recursos e tecnologias	D57	3	2	31	16	15	9	2	20
Ciclos da vida	Trabalho: atividade que gera <i>status</i> social e financeiro	A09	2	2	30	18	12	3	14	13
Empregabilidade	Autopercepção das pessoas	D64	4	2	30	19	11	9	15	6

Descritor (Conjunto)	Título do Código	Códigos	Pressupostos	Objetivos Específicos	Soma	Gênero		Ramos		
						Masculino	Feminino	Agronegócio	Indústria	Serviços
	com mais de 50 anos: são empregáveis									
Trabalhador mais velho	Discriminação e ageísmo	E70	6	3	30	11	19	2	13	15
Carreira profissional	Manutenção da carreira: aprendizados e atualizações	B38	3	2	29	23	6	10	12	7
Ciclos da vida	Trabalho: conflito, significado do trabalho e relações humanas	A13	5	2	29	20	9	8	12	9
Ciclos da vida	Família: cuidado com os pais, filhos e avós	A07	1	1	27	11	16	5	13	9
Ciclos da vida	Trabalho: superação de limitações	A14	3	2	27	14	13	5	5	17
Ciclos da vida	Trabalho: valoriza a autenticidade	A11	2	2	26	14	12	8	5	13
Trabalhador mais velho	O que é um trabalhador mais velho?	E66	5	2	25	13	12	9	6	10
Ciclos da vida	Envelhecimento saudável	A29	1	1	23	11	12	4	11	8
Carreira contemporânea	Carreira: com qualidade de vida	C43	1	1	23	7	16	4	10	9
Ciclos da vida	Trabalho: dedicação excessiva e exigências da família	A10	1	1	22	16	6	6	4	12
Carreira contemporânea	Carreira <i>opt-out</i> : independência, confiança e assertividade	Cd53	6	3	22	0	22	4	13	5
Empregabilidade	Estar empregado: <i>know-how</i> e habilidades	D55	3	2	21	13	8	1	10	10
Empregabilidade	Alta empregabilidade: desafios no cotidiano	D58	3	2	21	13	8	5	3	13

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir de uma análise transversal, pode-se perceber, no referido quadro, diferentes perfis acerca dos profissionais entrevistados: sexo masculino e feminino e ramos de serviços, agronegócios e indústria. Nota-se que, no ramo de serviços, a ênfase na carreira e na empregabilidade desses profissionais está relacionada à dedicação aos investimentos, realização do que gostam, produtividade, aquisição de diferentes competências e habilidades, disposição para desafios, obtenção do crescimento profissional, valorizando o comprometimento com a empresa e a orientação aos mais novos, que possibilita disseminar conhecimentos. Nesses requisitos, ao se comparar os sexos, os homens se percebem mais envolvidos, e as mulheres se consideram mais produtivas.

No ramo da indústria, o relacionamento entre gerações e a autopercepção de que existe emprego para as pessoas com mais de 50 anos foram os destaques no grupo do sexo masculino. No agronegócio, enfatizou-se a expectativa de crescimento pessoal, corroborando a importância de se fazer investimentos e desempenhar atividades que motivam e trazem felicidade, com destaque para o grupo do sexo masculino.

A partir dessa análise, pode-se concluir, com base na comparação entre os sexos e os ramos de atuação, que os entrevistados do sexo masculino que trabalham no ramo de serviços percebem-se mais solicitados pelo ambiente externo no que se refere a conhecimentos e atitudes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi embasado na perspectiva da pesquisa qualitativa e teve como objetivo geral descrever e analisar os significados da carreira profissional e da empregabilidade atribuídos por 12 profissionais com mais de 50 anos de idade no estado de São Paulo no século XXI. Foram realizadas entrevistas sobre a história de vida desses participantes, que trabalham em empresas privadas e exercem cargos de liderança nos níveis tático e estratégico no estado de São Paulo.

A organização e análise dos dados foram realizadas com o auxílio do *software* denominado MAXQDA, sendo categorizados 1.342 discursos, organizados pela aparição nas entrevistas com maior e menor frequência, distribuídos em 71 títulos de códigos. Os títulos dos códigos foram pré-elaborados mediante fundamentação teórica sobre o tema central desta tese. A discussão dos resultados foi feita a partir da análise textual discursiva, uma metodologia que se situa entre a análise do discurso e a análise de conteúdo, inserida no movimento da pesquisa qualitativa, voltada para a compreensão e a reconstrução de conhecimentos existentes, a partir de textos que contêm os temas investigados. A reconstrução de conhecimentos está envolvida pela interpretação dos significados e pela elaboração de metatextos.

Os resultados desta pesquisa são apresentados a partir dos objetivos específicos, descritos de forma a representar as percepções dos profissionais entrevistados, as teorias refutadas e, ao final, os títulos de códigos mais protagonizados por esses profissionais, para compor o delineamento do objetivo geral desta tese.

Na esfera da saúde e trabalho, o **objetivo específico 1** investigou a influência dos ciclos da vida na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade em empresas privadas do estado de São Paulo. Os participantes relataram preocupações em manter uma vida saudável, com dedicação ao trabalho e a família, desfavorecendo a própria qualidade de vida. O aspecto financeiro tem relação com uma vida que atenda às necessidades atuais próprias e às da família.

A partir das percepções dos profissionais entrevistados, verificou-se uma visão que nega a perda do vigor, da capacidade física e da saúde. Por outro lado, foi apontado por esses profissionais que a carreira dotada de qualidade de vida é ainda aspecto que se almeja. A qualidade de vida como um dos desejos ainda não alcançados na rotina com longas horas de dedicação ao trabalho compromete o investimento em tempo para lazer, ficar com a família e cuidar de si próprio. Esses profissionais se consideram pessoas que têm boa saúde física e

mental e que possuem alta produtividade, são dedicados e trabalham muitas horas por dia. Esse resultado pode contribuir para minimizar o estereótipo social de que as pessoas mais velhas possuem as deficiências de saúde e de produtividade no trabalho.

Os cuidados com a família – quando se trata dos pais – geram autorrealização e ações que dependem de estrutura terceirizada como suporte para os cuidados diários. Nesse caso, as mulheres dão ênfase a essa dedicação, em comparação com os entrevistados do sexo masculino. A dedicação excessiva ao trabalho é conciliada com as solicitações da família em atender as necessidades de atenção e maior tempo presente. Para tanto, no geral, esses profissionais promovem o uso de recursos externos – apoio de pessoas próximas e familiares ou repensam alternativas na carreira e no emprego. Esses procedimentos não acarretam danos à carreira, bem como ao emprego, e foi reportado impacto no casamento, somente por um dos entrevistados.

Os cuidados com a saúde ocorrem de modo preventivo, com prática de esportes, alimentação balanceada e visitas médicas periódicas, mesmo antes dos 50 anos, e são meios para a manutenção de um envelhecimento saudável. A perda muscular ocorre de modo incipiente, sem causar prejuízo no ritmo da rotina de trabalho, e o declínio físico aparece com mudanças pouco marcantes. A percepção do declínio dos sentidos, da audição e da visão foi específica nos discursos, apontando que esses declínios não estão relacionados com o avanço da idade, mas, sim, com o fator genético, que varia de pessoa para pessoa (BERGER, 2013). A hipertensão e a depressão estão presentes nos relatos específicos, cujas condutas demonstram controle. Em uma análise geral, esses fatores não alteram a conclusão da existência da falta de saúde física e mental desses profissionais.

A saúde financeira requer cuidados e planejamento econômico para que, no futuro, haja o provimento das necessidades de modo a dar continuidade no nível de vida atual. Fatos repentinos ocorridos no transcorrer da carreira, como uma mudança de emprego ocasionada por opção, foram canalizados com sentimentos de sofrimento, perdas e certo despreparo para uma nova etapa na vida desses profissionais, afeitos à estabilidade e que possuem vínculo de longo período nas empresas em que trabalham. As mudanças de emprego podem representar o despreendimento de uma “família organizacional” e a busca de outra, com o custo de se adaptar a novos ambientes, ter que validar socialmente suas experiências e estruturar comportamentos de aceitação.

Na esfera da carreira e da empregabilidade, o **objetivo específico 2** identificou os impactos e os desafios na carreira profissional e na empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade em empresas privadas do estado de São Paulo. Os discursos dos

entrevistados mostraram que a carreira envolve investimentos, fazer o que se gosta, ter alta produtividade, ter competências diversificadas, trabalhar com desafios e não com rotinas, ter ascensão profissional e ser comprometido com a empresa.

O investimento na carreira inicial deve ser com a formação acadêmica de nível superior. Manter a carreira e o emprego requer atualizações nos campos técnicos e do autoconhecimento. O desenvolvimento pessoal direciona-se para aprimoramentos interligados à profissão ou ao respaldo de profissionais denominados mentores ou *coaches*¹⁰, que entendem da realidade organizacional e são capacitados para auxiliá-los em uma nova trajetória, na transição e no planejamento para a aposentadoria. O domínio em línguas estrangeiras foi considerado conhecimento que facilitou a ascensão profissional.

Investir na carreira por meio de aprendizados e aperfeiçoamentos é fator marcante para todos esses profissionais, pois, comparando-se os 71 títulos de códigos, essa necessidade foi a que mais apareceu. Nesse ponto, os homens são mais predispostos a preencher essa lacuna do que as mulheres. Comparando-se os ramos de atividade, a área de serviços requer maior investimento em conhecimentos; na sequência, vem o agronegócio e a indústria. Para esses profissionais, o investimento de capital, prioritariamente voltado ao conhecimento, está relacionado à evolução da carreira e à manutenção da empregabilidade.

Evolução na carreira significa ter uma formação acadêmica que agrega importância nas atividades do trabalho, investimentos intelectuais e reconhecimento da empresa quanto à evolução salarial. Já a empregabilidade diz respeito às habilidades e às competências para se alcançar os objetivos e os resultados esperados pela empresa, e o desemprego e a aposentadoria são aspectos, no geral, que não condizem com a realidade desses profissionais, que, em situação de desemprego, pretendem continuar trabalhando de forma autônoma, enquanto a saúde prevalecer.

Após os 50 anos, o investimento na carreira é feito para se manter atualizado nos processos de trabalho. Isso acontece a partir do contato com outros profissionais do ramo, pois, assim, balizam de modo prático e pontual os conhecimentos técnicos. Os aprendizados que podem, indiretamente, melhorar ou racionalizar o fluxo do trabalho diário são realizados de modo contínuo ou em formatos de maior duração. Esses profissionais conhecem profundamente a rotina de seu trabalho, e buscar conhecimentos pontuais é uma estratégia que os mantém atualizados na profissão e pode torná-los pessoas diferenciadas no que fazem. Isso

¹⁰ Mentor: de acordo com Bernhoeft (2001), profissional que conduz, sinaliza e orienta reflexões, em uma troca solidária de aprendizados com seus mentorados, sem decidir pelo outro. Já o *coach*, de acordo com Araújo (1999), designa o papel de professor, preparador ou técnico no suporte ao cliente.

refuta a teoria de Hennekam (2015b), que acredita que os trabalhadores mais velhos possuem pouco interesse e disposição para treinamentos.

Os profissionais entrevistados desempenham atividades que se identificam. Nesse aspecto, a ética, a responsabilidade no cumprimento de tarefas e os fatores motivacionais (salário, segurança), de *status* (trabalhar em empresa sólida, de renome) e de autorrealização (desafios, aprendizados e ser respeitado) são decorrentes do acúmulo de experiências. Identificar-se com o que faz gera alegria, satisfação e prazer nas atividades desempenhadas e interligadas à profissão e ao cargo. Isso se deve ao significado que o trabalho tem em suas vidas e ao carisma e orgulho que sentem pelas empresas que trabalham. Aprofundando essa análise, o exercício das atividades que se gosta está mais presente nos profissionais do sexo masculino, comparando com o grupo do sexo feminino, e, principalmente, no ramo de serviços e do agronegócio.

Esses profissionais aplicam suas experiências no trabalho com dedicação, estão prontos para resolver os problemas e atender às demandas da empresa, o que os definem como pessoas altamente produtivas. Assim, adotam com desprendimento comportamentos e atitudes de adaptação para lidar com situações novas ou estressantes, utilizando-se de recursos necessários para viabilizar a resolução dos problemas que se apresentam, contando com o apoio de colegas, valorizando iniciativas inovadoras, cumprindo metas estabelecidas e gerando qualidade no trabalho.

A abordagem de Gomes e Pamplona (2015) sobre os trabalhadores mais velhos apresentarem queda de produtividade por razões cognitivas não representa a realidade desses profissionais entrevistados. O título do código “trabalhador mais velho: possui alta produtividade” é o terceiro mais importante no *ranking* dos 71 códigos analisados. A praticidade é característica desses profissionais, que se dá pelo nível de exigências que possuem, além da resolubilidade, uma característica pessoal.

Esses profissionais têm a percepção de que a carreira e o emprego são mantidos a partir de competências que se apresentam em dois grandes grupos: das relações sociais e da liderança. O grupo das relações sociais possui aspecto familiar, trazido talvez pelo longo tempo na mesma empresa; está relacionado ao respeito pelo outro e à ponderação, emocionalmente equilibrada e com o sentido de parceria. Já a liderança representa o desenvolvimento das pessoas, a adoção do estilo *coaching*, para o amadurecimento e a autonomia, com *feedbacks* transparentes e assertividade, de modo a manter a motivação da equipe. A competência técnica está presente na liderança quando há situações que envolvem

melhorias de processos e procedimentos, já que esses profissionais são detentores de conhecimentos referentes àquilo que fazem, emergindo daí certa dificuldade em delegar.

Outras competências surgiram nos discursos desses profissionais, explicitando os requerimentos de corresponder aos desafios, à produtividade e à alta empregabilidade. Essas competências são: ter visão sistêmica do todo e considerar os detalhes; antever as mudanças e ser flexível para lidar com as novas situações; saber negociar com diplomacia, capturando com facilidade a necessidade do outro e fidelizando essa relação; saber correr riscos no negócio, tendo atitudes objetivas, analíticas e estratégicas; ser uma pessoa com foco nos resultados, que usa da intuição e da sensibilidade humana para resolver problemas. O grupo do sexo masculino percebe-se mais requerido em protagonizar as competências descritas do que o grupo feminino. Observa-se, pela frequência de relatos, uma diferença entre os ramos de atividade. Nesse caso, a área de serviços se destaca.

No trabalho, esses profissionais sabem valorizar o relacionamento social e lidam com os conflitos com certa dificuldade, porém procuram ser íntegros e sinceros a fim de manter o ambiente saudável. Essas características correspondem à fase em que esses profissionais buscam entender e respeitar tanto os próprios sentimentos como os de outras pessoas. Esses profissionais lançam mão de estratégias específicas para resolver problemas. Eles observam os detalhes da situação e buscam entender o movimento das pessoas com relação às mudanças. Dessa forma, conseguem promover medidas assertivas para produzir o que se espera no trabalho.

Esses profissionais valorizam a orientação para as pessoas mais novas, como forma de compartilhar conhecimentos. Essa contribuição permite que se sintam autorrealizados, o que configura a generatividade. Esta, também é percebida como um importante legado para um mundo melhor, pois o torna mais humanizado. E esse compartilhamento de informações, habilidades pessoais e atividades profissionais representa tudo o que foi acumulado na vida.

As expectativas profissionais vão ao encontro de desafios, pois não são pessoas afeitas à rotina, vislumbram ascensão a novos cargos e consideram importante a liberdade, autonomia e influência para colocar em prática seus conhecimentos com criatividade. Esses profissionais preferem trabalhar em ambientes que correspondem aos valores pessoais de ética, respeito e reconhecimento. Estão empenhados em dominar os trâmites da rotina do trabalho, pois, assim, sedimenta-se uma relação com a empresa de dedicação e corresponsabilidade pelos seus setores de atuação.

As mudanças e inovações tecnológicas são tratadas de modo analítico, ou seja, esses profissionais empregam tempo para obter conhecimento desse assunto, pois acreditam que

isso facilita tomar decisões quanto ao uso das ferramentas que melhor se adaptam ao atendimento das necessidades e resulta em benefícios para os fluxos operacionais, desmistificando a dificuldade quanto ao uso da tecnologia. Esses profissionais são receptivos às novidades, ativos na carreira, superam limitações com persistência, têm senso de responsabilidade e são comprometidos com a empresa. Já os fatores indesejados são transformados em aprendizados.

A alta empregabilidade é também considerada, pois esses profissionais possuem desafios integrados na rotina de trabalho, buscando novidades que representam melhorias, racionalização de processos e retorno econômico para a empresa. A empregabilidade é mantida devido ao *know-how* de conhecimentos e às habilidades adquiridas, de modo a produzir diferenciação e respeito no ambiente em que se encontram, favorecendo, de certa maneira, o reconhecimento no mercado de trabalho.

O comprometimento e a lealdade são aspectos valorizados em ambientes cuja filosofia promulga a importância das pessoas mais do que os processos. Em situações cuja entrega do trabalho é prioridade – já que no outro dia haverá novos desafios –, o compromisso profissional é privilegiado em detrimento da família. O ambiente receptivo, a existência de desafios, o sentimento de serem respeitados e a liberdade de atuação nas tomadas de decisões são razões que levam esses profissionais mais velhos a continuar trabalhando.

Esses profissionais têm vínculo de emprego com empresas detentoras de *know-how* de processos e procedimentos, o que propicia o acesso às informações estratégicas, ou seja, a nomenclatura do cargo tem menos relevância em virtude de uma estrutura organizacional, de preferência, hierarquizada. Após os 50 anos, esses profissionais se julgam pessoas que se posicionam com mais assertividade e praticidade, valorizando a autenticidade. Dessa forma, contornam os possíveis tédios nos procedimentos que se apresentam com as mesmas características, porém revestidos de diferentes nomenclaturas.

Mesmo sob a administração da empresa, esses profissionais esperam prosperar na carreira e exercer cargos que contemplem benefícios justos e equivalentes às responsabilidades demandadas, para alcançarem uma velhice independente financeiramente. A evolução na carreira proporciona para esses profissionais ciclos de organização, estruturação e vivência de culturas diferentes, nacionais e internacionais. O tempo para adquirir experiências e aprendizados corresponde à adaptação ao cargo e à própria estabilidade na função. Progredir na carreira significa sair da zona de conforto e ampliar o senso de pertencimento à empresa.

O crescimento profissional decorre da resolução de diferentes complexidades de problemas e da atuação em trabalhos com equipes. A ausência de desafios antes dos 50 anos ocasionou a busca de outros empregos, mesmo se a empresa, por longos anos, representou um local de identificação de valores e satisfação em trabalhar, responsável e contribuidora da evolução profissional desses entrevistados. Além das mudanças de emprego ocorridas antes dos 50 anos de idade, as mudanças de cargos, inclusive os cargos atuais, também foram contemplados antes dessa idade, exceto no caso de um profissional, cuja promoção ocorreu depois dos 50 anos.

Enquanto profissionais conservadores, não se enxergam em carreiras sem subordinação, são dedicados aos empreendimentos externos da estrutura organizacional, e as atividades autônomas são almejadas após a aposentadoria, cujo planejamento está em fase inicial, pois concorre com suas rotinas atribuladas. O planejamento para a aposentadoria pertence ao futuro, e desacelerar a carreira com 60 anos não condiz com o perfil desses profissionais, que são dedicados ao trabalho, divergindo do que aponta Lievegoed (2007) sobre a diminuição da carga horária de trabalho a favor da dedicação ao planejamento para a aposentadoria ou para a realização de alguma outra atividade.

Para esses profissionais, a aposentadoria representa a saída da empresa, mas não representa o encerramento da carreira profissional, pois eles se veem ativos, produtivos, competentes e são muito qualificados, têm rendimentos econômicos planejados e solidificados e possuem escolaridade diferenciada. São pessoas que preferem ter após aposentadoria negócios que dominam.

A carreira após a aposentadoria está relacionada à formação profissional e é baseada em atividades que trazem satisfação, tal como a prestação de serviços para a empresa que trabalham. No geral, essa transição pós-aposentadoria indica que os sonhos idealizados poderão futuramente ser concretizados na junção de uma vida saudável e com a família. Esses profissionais mais velhos pretendem estar inseridos no mercado de trabalho mesmo aposentados, pois se consideram pessoas produtivas, com conhecimentos atualizados e reconhecidos no mercado de trabalho.

As percepções da existência da carreira e do emprego para os trabalhadores mais velhos estão presentes nos trabalhos não repetitivos, em funções que não foram totalmente automatizadas (que contam com a participação do profissional nas tomadas de decisões) e nas situações em que o uso do capital intelectual é necessário e se diferencia para o bom funcionamento das atividades. Os entrevistados também reconhecem a idade como fator de bloqueio em algumas áreas de trabalho, podendo ser mais oportuno em cargos de liderança,

nas empresas de menor porte, nas familiares e nas áreas de serviços ao consumidor. Porém, sendo profissionais que trabalham em empresas de grande porte, propensos à estabilidade e que possuem clareza sobre a dificuldade no mercado de trabalho para quem tem mais de 50 anos, uma provável opção de mudança de emprego por iniciativa própria pode conter uma estrutura salarial menos favorável, principalmente em uma empresa de menor porte, o que poderia contrapor a concepção deles sobre a carreira se assemelhar a um processo de edificação.

Outro aspecto mencionado por esses profissionais sobre a idade limitar a continuação na carreira e no emprego a partir dos 50 anos está relacionado às questões de falta de agilidade nas decisões, salários altos e proximidade com o tempo para se aposentar. Esses profissionais têm o receio da perda do emprego, porém preferem administrá-lo demonstrando resultados. Mesmo os elogios das empresas sobre os trabalhadores com mais de 50 anos demonstrarem que são profissionais confiáveis, maduros e que primam pela estabilidade e pontualidade, o que se valoriza geralmente é a flexibilidade e a competência tecnológica dos trabalhadores mais jovens. Comparando a população do sexo masculino e a do feminino, os homens creem que são mais empregáveis, e, trazendo à tona os ramos de atividade, os profissionais da indústria reforçam com veemência essa possibilidade.

Outro aspecto a ser ressaltado é a referência desses profissionais para os mais jovens, o que mostra que é importante que as empresas mantenham trabalhadores mais velhos, pois a experiência pode ser compartilhada. Neste estudo, propõe-se que as empresas reflitam sobre a carreira e o emprego para os trabalhadores mais velhos e incluam, no culto ao mais jovem, o trabalhador com mais de 50 anos. Afinal, se as empresas envelhecem, é natural que seus trabalhadores mais velhos façam parte desse envelhecimento.

Ao refletirem sobre suas carreiras até o momento presente, esses profissionais se consideram pessoas de sucesso, aguerridas, motivadas e persistentes no alcance de objetivos. Eles acreditam que a família, a ética e o respeito pelas pessoas são fatores essenciais para esse sucesso na carreira. A carreira de sucesso foi alcançada com muito empenho, inteligência para resolver os problemas necessários, dedicação e adoção de comportamentos de flexibilidade e maleabilidade, principalmente diante de situações de conflitos. A carreira de sucesso gera orgulho para esses profissionais, que, na maioria das vezes, é de origem familiar humilde e de poucos recursos. Para eles, o sucesso profissional e a motivação são coisas que necessitam estar vigorosamente acesas.

Essas características, na percepção desses profissionais, representam a definição do trabalhador mais velho. Eles nem sempre se veem assim, tanto que consideram a idade

relativa. Algumas nomenclaturas foram identificadas nos discursos, como “pré-senhor”, “senioridade”, “desafiadores”, “dinossauro”, “escolado” e “*old school*”, com sentidos que representam pessoas mais antigas na empresa, mais maduras, de referência quanto ao conhecimento, que agregam valor por causa da experiência de vida, com equilíbrio emocional. É considerada uma fase de devolução para o mundo dos conhecimentos recebidos, na qual esses profissionais percebem que não precisam provar o seu conhecimento para a sociedade e prosseguem na carreira e no emprego mesmo sob os estereótipos negativos da idade.

Esses profissionais representam a geração *baby-boomer* e a geração X. O grupo que se encontra na geração *baby-boomer* demonstra a importância de se investir na carreira, com cursos de formação acadêmica, especializações e línguas, possui alta produtividade, é composto por pessoas inovadoras, realiza mudanças nos processos e procedimentos e aprecia orientar pessoas mais novas. Essa geração protagoniza a formação de sucessores. Já o grupo de profissionais entrevistados que corresponde à geração X desenvolve sua carreira fortemente com foco no investimento, visando ampliar suas competências para galgar novas funções, ter crescimento profissional, buscar novos desafios e novidades. Isso porque são profissionais com alta produtividade, têm comprometimento com a empresa, que se mantém através da mudança de comportamentos, do cultivo das relações humanas, da realização do trabalho com diferentes gerações e da utilização de recursos tecnológicos. As duas gerações protagonizam a estabilidade na carreira e a manutenção da empregabilidade.

As diferentes idades dos profissionais entrevistados estão presentes nas diversas fases da carreira e estão distribuídas em: evolução de objetivos conforme a evolução profissional e preparo para a aposentadoria com análise do que se pretende para o período da pós-aposentadoria. São profissionais que, de certa maneira, selecionam as atividades após a análise e possuem um senso do que é prioritário. Sendo mais analíticos, a forma de tomar decisões por meio da intuição pouco impera como característica; são mais afeitos à inteligência prática e possuem boa fluência verbal.

Na esfera do envelhecimento e da carreira, o **objetivo específico 3** averiguou os possíveis aspectos da exclusão dos profissionais com mais de 50 anos de idade nas empresas privadas do estado de São Paulo, a partir do relacionamento entre gerações, da independência, da confiança, da assertividade, do equilíbrio pessoal na carreira *opt-out* e da atração e retenção dos profissionais mais velhos.

Mesmo no relacionamento integrado e contributivo entre as gerações e em ambiente de trabalho favorável, existe ageísmo. A importância do ambiente mesclado, com diferentes

gerações, é percebida mais pelo sexo masculino do que pelo feminino, e no ramo da indústria. O preconceito ou as dificuldades enfrentadas por conta da idade não levam à aposentadoria precoce. Pelo contrário, esta só ocorre na idade limite e com estímulos da empresa, principalmente a partir dos 60 anos. A discriminação é percebida mais pelo grupo feminino do que pelo masculino, e no ramo da indústria.

O ageísmo é uma discriminação que existe na realidade do mercado de trabalho, da sociedade, da cultura brasileira e, até mesmo, está presente no trabalhador mais velho que não possui autoestima alta. Esses profissionais, em sua maioria, não se sentem discriminados pela idade, talvez pelos cargos que ocupam – o que significa alto conhecimento do valor que agregam para a empresa e adaptação ao ambiente de relacionamento social e às mudanças tecnológicas. A discriminação nem sempre é um processo claro, classificado como “velado”. Às vezes, nem mesmo as pessoas mais velhas percebem um ambiente de trabalho constituído mais por jovens do que por pessoas com mais de 50 anos.

Quanto à seleção para um novo emprego e à promoção para um novo cargo, a percepção desses profissionais é a de que a discriminação da idade é proeminente à medida do envelhecimento e está relacionada ao alto salário e às resistências em aceitar o novo. Além disso, as competências e a experiência podem gerar uma análise secundária, que significa que quanto maior os níveis de desemprego e menor a oferta de trabalho, mais aumenta a exigência das empresas, isto é, elas passam a ampliar o critério de seleção de pessoas.

As mulheres entrevistadas protagonizam suas carreiras com êxito, têm o apoio da família e da empresa em seus papéis de mães e esposas; geralmente priorizam o trabalho, são corajosas, têm autossuficiência, determinação, convicção e anseiam a ampliação de espaços profissionais, tanto quanto as oportunidades masculinas. Ao que tudo indica, o mercado de trabalho e a sociedade parecem não dar trégua a esses feitos femininos. A realidade apresentada nos discursos, em alguns casos, demonstra presença feminina reduzida em cargos de liderança ou em conselhos, além de evidenciar que as mulheres ainda recebem menos do que homens nos mesmos cargos. Isso mostra que, na trajetória individual dessas mulheres, elas são vistas como “desbravadoras”, isto é, criam espaços em ambientes em que o trabalho contém histórico da figura masculina antecedente à figura feminina.

Em suas trajetórias profissionais, as mulheres podem se deparar com a escolha de exercer a maternidade, optando, ou não, por interromper temporariamente suas carreiras ao ter que conciliar o papel de mãe com o trabalho. Essa situação exige apoio externo e auxílio dos líderes na empresa ou dos familiares, além de exigir uma situação econômica correspondente às necessidades de se morar em uma metrópole como a de São Paulo. A carreira, quando

sobreposta à vida familiar, em alguns casos acompanha a cobrança social de não ter contraído matrimônio e quebra de relacionamento, o que revela mensagens sociais atribuídas às escolhas feitas e um provável futuro punitivo de solidão.

Como já apontado, se as empresas envelhecem, por que não ter trabalhadores mais velhos nesse processo de amadurecimento? O mercado de trabalho já sofre com a falta de profissionais competentes e gera a necessidade de atrair e manter no trabalho as pessoas mais velhas. Aposentar profissionais com vigor, disposição, motivação e com bagagem de conhecimento – medida interna adotada por empresas – pode ser decisão que envolve a perda do histórico de conhecimento, relativizando o ambiente organizacional a partir de gerações mais novas, pois essas empresas consideram proibido envelhecer profissionalmente, além de sobrecarregar a seguridade social do governo. Para esses profissionais, o trabalho é uma possibilidade de suprir as necessidades e de se sentirem contributivos para a sociedade.

As teorias refutadas nesse objetivo referem-se ao entrosamento entre equipes de diferentes idades e à carreira *opt-out*, que aborda a independência, a confiança e a assertividade. Quanto ao relacionamento entre líderes e equipe de diferentes idades (VASCONCELOS, 2015a), a percepção dos entrevistados é a de que não existem divergências no tratamento e no relacionamento. A independência, a confiança e a assertividade discutidas na carreira *opt-out* (EZZEEDEN; RITCHEY, 2009a) são outros aspectos desintegrados da realidade das profissionais entrevistadas, que protagonizam seus cargos de liderança com determinação e com comportamentos de independência, confiança e assertividade.

Após a análise dos objetivos específicos deste estudo, conclui-se que, em sua maioria, o trabalho corrobora as teorias da literatura. Os objetivos refutados configuraram novos achados que possibilitaram deduzir que os profissionais que exercem cargos de liderança em empresas privadas no estado de São Paulo podem contribuir com o sucesso econômico das empresas. Quanto ao objetivo geral, que é descrever e analisar os significados da carreira profissional e da empregabilidade atribuídos por profissionais com mais de 50 anos de idade no estado de São Paulo no século XXI, pode-se concluir que, a partir da análise desses temas, este trabalho identificou, por meio do perfil dos profissionais entrevistados, que a carreira e a manutenção do emprego representam investimentos e crescimento pessoal, realização do que se gosta de fazer, alcance de desafios, atualização de competências e experiências. São profissionais comprometidos com a empresa, produtivos, fazem uso de recursos e tecnologias no trabalho, valorizam a família, o relacionamento entre gerações e orientam as pessoas, respeitando o próprio posicionamento e os sentimentos dos outros. Trabalho remete a *status*

social e financeiro – aspecto que pode ser alcançado pela superação de desafios. Nesse contexto, configura-se a autopercepção de que esses profissionais são empregáveis, mesmo percebendo a discriminação e o ageísmo no mercado de trabalho.

Para as empresas, a sociedade e a economia, considerar esses trabalhadores mais velhos dignifica a composição da força produtiva, independente de idade, gênero, etnia. Isso se aliado às competências e ao alcance de resultados para o funcionamento da cadeia produtiva e para o consumo de bens e serviços. Nos países desenvolvidos e no Brasil, o envelhecimento das pessoas é cenário de evolução, ao mesmo tempo em que o número de filhos nas famílias encolhe. Essa situação pode afetar as empresas no sentido de não poder contar com pessoas efetivamente qualificadas e experientes para lidar com as demandas de trabalho.

As pessoas mais velhas se veem dispostas e com saúde, e sair do mercado de trabalho significa estancar o fluxo da produtividade ainda latente nesses profissionais com mais de 50 anos, repletos de uma sabedoria que foi sendo adquirida ao longo dos ciclos vivenciados. O sentido do trabalho deve ser o da humanização, prevalecendo as relações, o convívio social, o respeito e a coerência com a dignidade das pessoas, pois, senão, “de que serve construir arranha-céus se não há mais almas humanas para morar neles?” (VERÍSSIMO, 1980, p. 154).

A partir da vivência profissional de aproximadamente 30 anos de experiência na área de gestão de pessoas em empresas nacionais e internacionais, e mediante os achados deste estudo, pode-se constatar que a carreira e a empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos e em cargos executivos - lideranças táticas e estratégicas - podem ser mais estáveis, programadas e com menos chances de perder o emprego quando se compara o mercado de trabalho para profissionais não líderes ou que exercem funções cujas decisões são mais administrativas ou operacionais.

O mercado de trabalho, representado pelas empresas, talvez precise de uma identidade condizente com os requisitos de competência, experiência, vontade, facilidade e disponibilidade de aprender das pessoas, em vez de enfatizar suas idades. Corroborando as percepções dos entrevistados, por ocasiões, ouve-se de candidatos desempregados que determinado *headhunter* ou profissional de RH, ao saber da idade, interrompe, sem rodeios, o contato com esse profissional mais velho. As atitudes dos empregadores e da sociedade em geral, que insistem em rotular pessoas saudáveis e com mais de 50 anos de idade de pessoas vulneráveis ao desemprego, podem promulgar o estigma que a carreira profissional e o emprego possuem data de validade, ou seja, até os 50 anos. Em determinados países, essa idade chega a ser inferior aos 50 anos, a partir dos 35 anos, como demonstrado nas teorias

apresentadas no capítulo sobre o trabalhador mais velho. Em todos os ciclos da idade, residem tanto as facilidades como as dificuldades, e o envelhecimento por si só não foge a essa regra, com uma grande e provável diferença, a maturidade.

No desenvolvimento de uma pesquisa científica, é possível conter passagens ocorridas com o pesquisador, que, de certa maneira, ficam marcadas. No momento, as passagens são vistas como limitações ou dificuldades, e, após, aprendizados. Há dois momentos mais marcantes ocorridos com essa pesquisadora: durante as entrevistas, com os profissionais, e na elaboração dos resultados. No primeiro, ou seja, nas entrevistas, teve-se o receio inicial de entrevistar pessoas desconhecidas, em cargos executivos, e, a partir da história oral de vida, conseguir as conexões com os objetivos desta pesquisa. A experiência anterior da pesquisadora em realizar entrevistas com pessoas e a oportunidade de encontrar sujeitos disponíveis, atenciosos e que relataram fatos sensíveis e estratégicos de suas vidas transformaram o receio inicial em um apanhado enriquecedor de informações discursivas, coletadas no total de 24 horas de gravações. O segundo momento marcante aconteceu quando a pesquisadora teve que buscar e um instrumento, e aprender a usá-lo, capaz de fazer a análise textual para obter os resultados esperados ou convergentes com os objetivos desta tese. A descoberta e o trabalho com o *software* Maxqda resultou em uma pesquisa dotada de informações plausíveis às necessidades desta pesquisa.

Concluindo este trabalho, para outras pesquisas, sugerem-se pressupostos que podem ser estruturados, envolvendo os seguintes temas:

- a) ageísmo em relação à cultura das empresas;
- b) carreira e emprego para pessoas com mais de 50 anos são encontrados com maior facilidade no ramo de serviços, em funções de atendimento ao cliente;
- c) análise da carreira e do emprego para profissionais com mais de 50 anos expatriados;
- d) análise da carreira e do emprego para funcionários não líderes de empresas privadas nos segmentos pesquisados nesta tese;
- e) análise da carreira da mulher executiva, mãe e esposa nas empresas privadas;
- f) motivos que envolvem protagonizar a carreira e o emprego para funcionários não líderes nas empresas privadas e públicas.

Sabendo da vastidão do tema que envolve a carreira e o emprego para pessoas com mais de 50 anos de idade, essas sugestões são lançadas para o universo de pesquisadores, com a crença de que a pesquisa prescreve descobertas e aprimoramentos.

REFERÊNCIAS

- ABELE, Andrea E; SPURK, Daniel. The longitudinal impact of self efficacy and career goals on objective and subjective career success. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 74, n. 1, p. 53-62, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879108000973>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense , 1994. 103 p.
- ABREU, Maria Celia de. **Velhice: uma nova paisagem**. São Paulo: Ágora, 2017. 200 p.
- ALCOVER, Carlos María; TOPA, Gabriela; FERNÁNDEZ, Juan José. Organizational management of older workers and the processes of maintaining, extending and leaving employment. **Papeles del psicólogo**, Madrid, v. 35, n. 2, p. 91-98, 2014. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/286001304>>. Acesso em: 21 abr. 2017.
- ALMEIDA, Sionara Tamanini de. **Tradução, adaptação cultural e validação da versão em português do Brasil do selection, optimization and compensation questionnaire (SOCQ) para uso entre idosos sedentários e atletas master**. 2013. 193f. Tese (Doutorado em Gerontologia Biomédica) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/2714/1/452389.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- ALMEIDA, Sionara Tamanini de; STOBÄUS, Claus Dieter; RESENDE, Thais de Lima. Adaptação transcultural do Selection, Optimization and Compensation questionnaire (SOC) para aplicação a idosos. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 221-237, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbgg/v16n2/03.pdf>>. Acesso: 29 jul. 2017.
- ALVES, José Eustáquio Diniz. **A transição demográfica e a janela de oportunidade**. São Paulo: FAAP, 2008. 13 p.
- ALVESSON, Mats; KÄRREMAN, Dan. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. **Human Relations**, New York, v. 53, n. 9, p. 1125-1149, 2000. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726700539002>>. Acesso em: 3 abr. 2018.
- AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; *et al.* O mercado de trabalho para trabalhadores com 50 anos ou mais no Brasil. **Fipe**, São Paulo, p. 9-24, 2016. Disponível em: <<http://downloads.fipe.org.br/content/downloads/publicacoes/bif/bif435-9-24.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- ANTUNES, Maria Conceição. Educar para un envejecimiento exitoso: reflexiones y propuestas de acción. **Teoría de la Educación**, Salamanca, v. 27, n. 2, p. 185-201, 2015. Disponível em: <<http://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/view/teoredu2015272185201>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

ANTUNES, Priscilla de Cesaro; SILVA, Ana Márcia. Elementos sobre a concepção de meia-idade, no processo de envelhecimento humano. **Revista Kairós**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 123-140, 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/viewFile/18926/14090>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

ARAÚJO, Anne. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999. 182 p.

ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1959. 289 p.

ARISTOVNIK, Aleksander; JAKLIČ, Ksenja. Job satisfaction of older workers as a factor of promoting labour market participation in the EU: the case of Slovenia. **Croatian Journal of Social Policy**, Croácia, v. 20, n. 2, p. 123-148, 2013. Disponível em: <<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/48809/>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie; SCHLOSSER, Francine. Perceived organizational membership and the retention of older workers. **Journal of Organizational Behavior**, Flórida, v. 32, n. 2, p. 319-344, 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.647/>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

ARTHUR, Michael B. Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry. **Human Relations**, New York, v. 61, n. 2, p.163-186, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0018726707087783>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

ATALLAH, Alvaro Nagib. Revisão sistemática da literatura médica e metanálise: a melhor forma de evidência para tomada de decisão em saúde e a maneira mais rápida de atualização terapêutica. **Diagnóstico e Tratamento**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 12-5, 1997. Disponível em: <www.centrocochranedobrasil.org.br/apl/artigos/artigo_531.pdf>. Acesso em: 8 set. 2017.

BAERT, Stijn *et al.* Getting grey hairs in the labour Market: an alternative experiment on age discrimination. **Journal of Economic Psychology**, Berlim, v. 57, p. 86-101, 2016. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487016303233>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BAL, Anne C. *et al.* Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta analysis. **The Journals of Gerontology, Series B - Psychological Sciences and Social Sciences**, Inglaterra, v. 66, n. 6, p. 687-698, 2011. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Examining-positive-and-negative-perceptions-of-a-Bal-Reiss/e6b3a2bfb5bd6bddc52d7258d1ff78fb86194e21>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552004000300006&script=sci_abstract>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BALTES, Boris B.; HEYDENS-GAHIR, Heather A. Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization, and compensation behaviors. **Journal of Applied**

Psychology, Washington, v. 88, n. 6, p. 1005-1018, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1005>>. Acesso em: 1 fev. 2018.

BALTES, Boris B.; DICKSON, Marcus W. Using life-span models in industrial organizational psychology: the theory of selective optimization with compensation. **Applied Developmental Science**, Mahwah, Nova Jersey, v.5, n. 1, p. 51-62, 2001. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532480xads0501_5>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BALTES, Paul B; BALTES, Margret M. Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation. **Successful aging**, Cambridge, v. 1, n. 1, p. 1-34, 1990. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/terms>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

BALTES, Paul B. Facing our limits: human dignity in the very old. **Daedalus**, Cambridge, v. 135, n. 1, p. 32-39, 2006. Disponível em: <<http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/001152606775321086>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BALTES, Paul B; LINDENBERGER, Ulman; STAUDINGER, Ursula M. Life span theory in developmental psychology: theoretical models of human development. In: DAMON, William; LERNER, Richard M. **Handbook of child psychology**. Estados Unidos: Wiley, 2007. p. 569-664.

BALTES, Paul B.; REESE, H.W; NESSELROADE, J. R. **Métodos de investigación em psicología evolutiva**: enfoque del ciclo vital. Madrid: Ediciones Morata, 1981. 295 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

BARUCH, Yehuda; REIS, Cristina. How global are boundaryless careers and how boundaryless are global careers? challenges and a theoretical perspective. **Thunderbird International Business Review**, Medford, Massachusetts, v. 58, n. 1, p. 13-27, 2016. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/tie.21712>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BARROS, Henrique Bragato. **Por uma teoria do discurso**: reconsiderações histórico-conceituais. In: Uma trajetória da arquivística a partir da Análise do Discurso: inflexões histórico-conceituais. São Paulo: Unesp; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015, p. 27-71. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/r6q5k/03>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

BECK, Vanessa. Employers' use of older workers in the recession. **Employee Relations**, Reino Unido, v. 35, n. 3, p. 257-271, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/01425451311320468>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902009000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 9 jul. 2017.

BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 2, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000200003>. Acesso em: 1 ago. 2017.

BERGER, Kathleen Stassen. **O Desenvolvimento da pessoa: do nascimento à terceira idade**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. 456 p.

BERGER, Peter Ludwig; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1985. 248 p.

BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. **Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos**. São Paulo: Gente, 2001. 151 p.

BILLETT, Stephen *et al.* Overcoming the paradox of employers' views about older workers. **The International Journal of Human Resource Management**, Londres, v. 22, n. 6, p. 1248-1261, 2011. Disponível em: <<https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/39802>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BIRKMAN REACHING FURTHER. **How generational differences impact organizations & teams**. Houston: Birkman ebook, 2016. 15 p.
Disponível em: <<https://birkman.com/wp-content/uploads/2016/05/Generational-Differences-PDF.pdf>>. Acesso em: 15 mar 2018.

BITTENCOURT, Maria Inês Garcia de Freitas. Reflexões sobre o tempo: instrumentos para uma viagem pelo ciclo vital. **Psychê**, São Paulo, v. 9, n. 15, p. 93-104, 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-11382005000100008>. Acesso em: 1 ago. 2017.

BOEIRA, Sérgio Luís; VIEIRA, Paulo Freire. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 19-51.

BOTELHO, Louise de Lira; MACEDO, Marcelo; GAUTHIER, Fernando. Contribuições do método da revisão bibliográfica sistemática da literatura para a temática da mudança organizacional. **Conepro-Sul**, Joinville, Santa Catarina, p. 1-11, 2012. Disponível em: <www.sociesc.org.br/congressos/SearchCONEPRO/artigos/015_2012_Publicacao.pdf>. Acesso em: 8 set. 2017.

BOWN-WILSON, Dianne; PARRY, Emma. Career progression in older managers. **Employee Relations**, Reino Unido, v. 35, n. 3, p. 309-321, 2013. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01425451311320495>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BRASIL. **Código Civil (2002): código civil brasileiro e legislação correlata**. 2. ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008. 616 p.

BRISCOE, Jon P; HALL, Douglas T; DEMUTH, Rachel L. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 69, n. 1, p. 30-

47, 2006. Disponível em:

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.611.3093&rep=rep1&type=pdf>>.

Acesso em: 29 jul. 2017.

BRISCOE, Jon P; HOOBLER, Jenny M; BYLE, Kevin A. Do “protean” employees make better leaders? the answer is in the eye of the beholder. **The Leadership Quarterly**, Reino Unido, v. 21, n. 5, p. 783-795, 2010. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001232>>. Acesso: 29 jul. 2017.

BROWN, Cynthia; LOWIS, Michael J. Psychosocial development in the elderly: an investigation into Erikson's ninth stage. **Journal of Aging Studies**, New York, v. 17, n. 4, p. 415-426, 2003. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890406503000616>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

BULL, Ivan; WILLARD, Gary E. Towards a Theory of entrepreneurship.

Journal of Business Venturing, New York, v. 8. p. 183-195, 1993. Disponível em:

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.709&rep=rep1&type=pdf>>.

Acesso em: 13 mar. 2018.

BURCK, Charlotte. Comparing qualitative research methodologies for systemic research: the use of grounded theory, discourse analysis and narrative analysis. **Journal of family therapy**, Oxford, v. 27, n. 3, p. 237-262, 2005. Disponível em:

<http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_3568_0.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2018.

CABRERA; Elizabeth F. Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. **Career Development International**, [S.l], v. 12 n. 3, p. 218-237, 2007. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430710745872>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

CAHILL, Kevin E; GIANDREA, Michael D.; QUINN, Joseph F. Older workers and short-term jobs: patterns and determinants. **Monthly Labor Review**, Amsterdã, v. 135, p. 19-32, 2012. Disponível em: < <https://www.bls.gov/opub/mlr/2012/05/art2full.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CÁLCENA, Esteban José Ferrari. **A mudança da identidade profissional em transições de carreira**. 2012. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<file://EstebanJoseFerrariCalcena.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CAMARANO, Ana Amelia; CARVALHO, Daniele Fernandes. O que estão fazendo os homens maduros que não trabalham, não procuram trabalho e não são aposentados?. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 9, p. 2757-2764, 2015. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232015209.00642015>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CAMARANO, Ana Amélia; KANSO, Solange; FERNANDES, Daniele. Menos jovens e mais idosos no mercado de trabalho? In: CAMARANO, A. A. (Org). **Novo regime**

demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento? Rio de Janeiro: Ipea, 2014. P. 379-406. Disponível em:
<<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3288>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

CARDANO, Mario. **Manual de pesquisa qualitativa:** a construção da teoria da argumentação. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. 371p.

CARLEIAL, Liana Maria da Frota. Subdesenvolvimento e mercado de trabalho: uma análise a partir do pensamento latino-americano. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, n. 25, 2010. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S15175222010000300006&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua *et al.* Expressões metafóricas sobre carreira: perspectivas e procedimentos de análise. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 219-229, 2015. Disponível em:
<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v16n2/12.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade:** a competência necessária para o sucesso no novo milênio. 6. ed. Campinas: Alínea, São Paulo, 2009. 142p.

CARVALHO-BARRETO, André de. A parentalidade no ciclo de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, Paraná, v. 18, n. 1, p. 147-156, 2013. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141373722013000100015&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CASPAR, Sigried; HARTWIG, Ines; MOENCH, Barbara. European labor market in critical times: the importance of flexicurity confirmed. **Journal of Policy Analysis and Management**, New York, v. 31, n. 1, p. 154-160, 2012. Disponível em:
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pam.20621/full>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cadernos Ebape**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5251>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CEPELLOS, Vanessa Martines. **O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de recursos humanos às práticas de gestão da idade.** 2013. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10588/Vanessa%20M.%20Cepellos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 180 p.

CESÁRIO, Francisco Santos; FEIJÃO, Ana Margarida Palma. Impacto das percepções de empregabilidade num contexto de insegurança de emprego. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 89-103, 2014. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572014000100008>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CHAN, Kim Yin *et al.* Comparing two career adaptability measures for career construction theory: relations with boundaryless mindset and protean career attitudes. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 87, p. 22-31, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.006>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901996000100003>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CHEUNG, Chau-kiu; KAM, Ping Kwong; NGAN, Raymond Man-Hung. Age discrimination in the labour market from the perspectives of employers and older workers. **International Social Work**, Reino Unido, v. 54, n. 1, p. 118-136, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0020872810372368>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

CHEUNG, Francis; WU, Anise MS. Older workers' successful aging and intention to stay. **Journal of Managerial Psychology**, Reino Unido, v. 28, n. 6, p. 645-660, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JPM-09-2011-0062>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CHIA, Robert. Discourse analysis organizational analysis. **Organization**, Londres, v. 7, n. 3, p. 513-518, 2000. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/135050840073009>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

CLARKE, Marilyn. The organizational career: not dead but in need of redefinition. **The International Journal of Human Resource Management**, Londres, v. 24, n. 4, p. 684-703, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/254299336_The_Organizational_Careert_Dead_but_in_Need_of_Redefinition>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CLONINGER, Susan C. **Theories of personality: understanding persons**. 6. ed. Londres: Pearson, 2012. 568 p.

CLOSS, Lisiane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 44-74, 2011. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/1734>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

CLOSS, Lisiane Quadrado; ROCHA DE OLIVEIRA, Sidinei. História de vida e trajetórias profissionais: estudo com executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 525-543, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/126283>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

COOK, Suzanne L. Redirection: an extension of career during retirement. **The Gerontologist**, Inglaterra, v. 55, n. 3, p. 360-373, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/geront/gnt105>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

COSTA, Aline Bogoni; SOARES, Dulce Helena Penna. Orientação psicológica para a aposentadoria. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 97-108, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/13159/12240>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

COSTANZI, Rogério Nagamine; ANSILIERO, Graziela. As idades médias de aposentadoria urbana por Unidade da Federação e região. **Nota Técnica número 29**, Brasília, p. 1-15, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7271>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

CROTTY, Michael. **The foundations of social research**: meaning and perspective in the research process. Austrália: Sage Publications, 1998. 280 p.

CUPERTINO, Ana Paula Fabrino Bretas; ROSA, Fernanda Heringer Moreira; RIBEIRO, Priscila Cristina Correa. Definição de envelhecimento saudável na perspectiva de indivíduos idosos. **Psicologia: reflexão e crítica**, Rio Grande do Sul, v. 20, n. 1, p. 81-86, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722007000100011>. Acesso em: 1 ago. 2017.

D'AMOURS, Martine. Non-standard employment after age 50: how precarious is it?. **Industrial relations**, Canadá, v. 64, n. 2, p. 209-229, 2009. Disponível em: <<https://www.merriam-webster.com/words-at-play/precarious-word-history-and-definition>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

DAMASCENO, Frederico Santos; CUNHA, Marina Silva da. Determinantes da participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Rio Grande do Sul, v. 17, n. 36, p. 98-125, 2011. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4246>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

DE COEN, An; *et al.* Job seekers' search intensity and wage flexibility: does age matter?. **Ageing & Society**, Cambridge, v. 35, n. 2, p. 346-366, 2015. Disponível em: <http://journals.cambridge.org/abstract_S0144686X13000731>. Acesso em: 29 jul. 2017.

DEL CORSO, Jennifer; REHFUSS, Mark C. The role of narrative in career construction theory. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 79, n. 2, p. 334-339, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111000509>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michèle. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2014. 464p.

DESMETTE, Donatienne; GAILLARD, Mathieu. When a “worker” becomes an “older worker”: the effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. **Career Development International**, Reino Unido, v. 13, n. 2, p.168-185, 2008. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430810860567?journalCode=cdi>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **A reforma da previdência e a desproteção dos idosos**. Brasília: DIEESE, 2017. 15p. (Nota Técnica n. 174). Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec174PrevidenciaDesprotecaoIdosos.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

DRIES, Nicky; VERBRUGGEN, Marijke. Fresh perspectives on the 'new' career: Introduction to the special section. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 81, n. 2, p. 269-270, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111001485>>. Acesso em: 20 maio 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. "The next society". **The economist**, Londres, v. 52, 2001a. Disponível em: <<http://2ed50y2y351g1km3q2jpn104zi.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2010/04/The-Next-Society-by-Peter-Drucker.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001b. 192 p.

DUARTE, Márcia de Freitas; SILVA, André Luis. A reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 67, p. 699-715, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000400009>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 62-83.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v. 115, n. 1, p. 139-54, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000100005&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 12 ago. 2017.

DUBERLEY, Joanne; CARMICHAEL, Fiona. Career pathways into retirement in the UK: linking older women's pasts to the present. **Gender, Work & Organization**, Oxford, v. 23, n. 6, p. 582-599, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/gwao.12144>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

DUNKEL, Curtis S; SEFCEK, Jon A. Eriksonian lifespan theory and life history theory: an integration using the example of identity formation. **Review of General Psychology**, Washington, v. 13, n. 1, p. 13, 2009. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/record/2009-02787-002>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

DUTRA, Joel Souza. Carreira e gestão estratégica de pessoas. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 40-55.

EUROPEAN COMMISSION. Flash Eurobarometer 383. Firearms in the European Union – **REPORT**, 2013, 70 p. Disponível em: <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_383_en.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2018.

EMMERIK, I. J. Hetty van *et al.* The route to employability: examining resources and the mediating role of motivation. **Career Development International**, Reino Unido, v. 17, n. 2, p. 104-119, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620431211225304>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

ERIKSON, Erik H. **O ciclo de vida completo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998. 112 p.

ERIKSON, Erik H; ERIKSON, Joan M; KIVNICK, Helen Q. **Vital involvement in old age: the experience of old age in our time**. New York: Norton, 1986. 352 p.

ERVATTI, Leila Regina; BORGES, Gabriel Mendes; JARDIM, Antonio de Ponte. **Mudança demográfica no Brasil no início do século XXI**: subsídios para as projeções da população. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 156 p. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv93322.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2017.

EUWALS, Rob. The labour market for older workers: mechanisms and institutions. **De Economist**, Londres, v. 162, n. 4, p. 309-313, 2014. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10645-014-9243-7>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

EZZEDEEN, Souha R.; RITCHEY, Kristen G. Career advancement and family balance strategies of executive women. **Gender in Management**, Londres, v. 24, n. 6, p. 388-411, 2009a. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17542410910980388>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

EZZEDEEN, Souha R; RITCHEY, Kristen G. Career and family strategies of executive women: revisiting the quest to “have it all”. **Organizational Dynamics**, New York, v.38, n. 4, p. 270-280, 2009b. Disponível em: <<https://yorkspace.library.yorku.ca/xmlui/bitstream/handle/10315/6294/HRM0012.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**: noções básicas em pesquisa científica. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 200 p.

FALEIROS, Vicente. O direito humano ao envelhecimento e o impacto nas políticas públicas. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Envelhecimento e subjetividade**: desafios para uma cultura de compromisso social. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2008. p 63-77. 196 p.

FENWICK, Tara. Older professional workers and continuous learning in new capitalism. **Human Relations**, New York, v. 65, n. 8, p. 1001-1020, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0018726712445939>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 272 p.

FERREIRA, Olívia Galvão Lucena *et al.* Significados atribuídos ao envelhecimento: idoso, velho e idoso ativo. **Psico-USF**, Bragança Paulista, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 357-364, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401036083009>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FIELDS, Gary S. Labor market analysis for developing countries. **Labour Economics**, Amsterdam, v. 18, p.16-22, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537111001059>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FOLLARI, Javier Ernesto Bassi. Hacer una historia de vida: decisiones clave durante el proceso de investigación. **Athenea Digital**, Espanha, v. 14, n. 3, 2014. Disponível em: <<http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/293290/381789>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FONSECA, António M. Subsídios para uma leitura desenvolvimental do processo de envelhecimento. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 277-289, Porto, Portugal, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v20n2/a14v20n2>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FONTENELLE, Isleide Arruda. “Eu proteu”: a auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. *GV-Executivo*, São Paulo, v. 7, n. 4, 2008. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol7-num4-2008/eu-proteu>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

FOSTER, Thomas W; LEVITOV, Justin E. Wellness during midlife and older adulthood: a different perception. *Adultspan Journal*, Oxford, v. 11, n. 2, 2012. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2161-0029.2012.00006.x>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho. Influências sociais nas atitudes dos ‘top’ executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 17-35, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n1/a03v13n1>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho; SOARES, Dulce Helena Penna. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141498932009000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FULA, António; AMARAL, Virgílio; ABRAÃO, Ana. Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 30, n. 3, p. 285-300, 2012. Disponível em: <<http://publicacoes.ispa.pt/index.php/ap/article/view/567>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

GAGLIETTI, Mauro; BARBOSA, Márcia Helena Saldanha. Que idade tem a velhice? **Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano**, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, v. 4, n. 2, 2007. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/rbceh/article/view/131>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

GAILLARD, Mathieu; DESMETTE, Donatienne. (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. **Basic and Applied Social Psychology**, Novo México, v. 32, n. 1, p. 86-98, 2010. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01973530903435763>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

GERBER, Theodore P; RADL, Jonas. Pushed, pulled, or blocked? the elderly and the labor market in post-soviet russia. **Social Science Research**, New York, v. 45, p. 152-169, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2013.12.006>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

GIFRE, Mariona; MONREAL, Pilar; ESTEBAN, Moisés. El desarrollo de la identidad a lo largo del ciclo vital: un estudio cualitativo y transversal. **Estudios de Psicología**, México, v. 32, n. 2, p. 227-241, 2011. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3673893>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 250 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 206 p.

GILLEARD, Chris. Old age in the dark ages: the status of old age during the early middle ages. **Ageing and Society**, Cambridge, v. 29, n. 7, p. 1065-1084, 2009. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/journals/ageing-and-society/article/div-classtitleold-age-in-the-dark-ages-the-status-of-old-age-during-the-early-middle-agesdiv/3699DC4100DE852BDA1E1B3BBF33DDBC>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

GIORGI, Amedeo. Sobre o método fenomenológico utilizado como modo de pesquisa qualitativa nas ciências humanas: teoria, prática e avaliação. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2014, p. 386-409.

GLADDEN, Paul Robert; FIGUEREDO, Aurelio José; SNYDER, Brynn. Life history strategy and evaluative self-assessment. **Personality and Individual Differences**, Cambridge, v. 48, n. 6, p. 731-735, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886910000346>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

GODOI, Christiane Kleinübing. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Gestão.Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Pernambuco, v. 3, n. 2, p. 90-105, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11384/analise-do-discurso-na-perspectiva-da-interpretacao-social-dos-discursos--uma-possibilidade-aberta-aos-estudos-organizacionais/i/pt-br>>. Acesso em: 3 abr. 2018.

GODOI, Cristiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B. ; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-107.

GODOI, Christiane Kleinübing; COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima. Análise sociológica do discurso: aproximação dos elementos epistemológicos, metodológicos e técnicos ao campo organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20EPQ1087.pdf>> . Acesso em: 22 abr. 2018.

GODOI, Cristiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B. de.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-320.

GOLDANI, Ana Maria. “Ageism” in Brazil: what is it? Who does it? What to do with it? **Revista Brasileira de Estudos de População**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 385-405, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-30982010000200009>. Acesso em: 29 jul. 2017.

GOLDMAN, Clara. Abertura. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Envelhecimento e subjetividade: desafios para uma cultura de compromisso social**. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2008. p. 17-23. 196 p.

GOMES, Patricia Silva; PAMPLONA, João Batista. Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e política pública de emprego no Brasil. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 41, p. 206-230, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n41p206>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

GONELLI, Valéria Maria de Massarani. Abertura. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Envelhecimento e subjetividade: desafios para uma cultura de compromisso social**. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2008. p. 25-28.

GRECKHAMER, Thomas; CILESIZ, Sebnem. Rigor, transparency, evidence, and representation in discourse analysis: challenges and recommendations. **International Journal of Qualitative Methods**, Louisiana, USA, v. 13, n. 1, p. 422-443, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/160940691401300123>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

GROULX, Lionel-Henri. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 95-119.

GUARDINI, Romamo. **A aceitação de si mesmo: as idades da vida**. São Paulo: Palas Athena, 1987. 137 p.

GUBA, Egan G.; LINCOLN, Yvonna S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The sage handbook of qualitative research**. 3rd Edition. London: Sage, 2005. p. 191-215.

GUILLEMARD, Anne-Marie. France: working longer takes time, in spite of reforms to raise the retirement age. **Australian Journal of Social Issues**, Austrália, v. 51, n. 2, p. 127-146, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2016.tb00370.x>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HARRIS, Kelly *et al.* Ageism and the older worker: a scoping review. **The Gerontologist**, Oxford, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>>. Acesso em: 19 maio 2017.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1989. 349 p.

HEIJDEN, Beatrice IJM Van Der *et al.* Age effects on the employability career success relationship. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 74, n. 2, p. 156-164, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879109000025>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HEIJDEN, Beatrice I. J. M. van der; SCHALK, René; VELDHOVEN, Marc J. P. M. van. Ageing and careers: european research on long-term career development and early retirement. **Career Development International**, Reino Unido, v. 13, n. 2, p. 85-94, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430810860512?journalCode=cdi>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HELAL, Diogo Henrique; NEVES, Jorge Alexandre; FERNANDES, Danielle Cireno. Empregabilidade gerencial no Brasil. **RAC**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-19, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 17 maio 2017.

HENNEKAM, Sophie. Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction. **Employee Relations**, Reino Unido, v. 38, n. 2, p. 130-146, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/ER-05-2014-0054>>. Acesso em: 17 maio 2017.

HENNEKAM, Sophie. Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability. **Journal of Management Development**, Inglaterra, v. 34, n. 9, p. 1113-1133, 2015a. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JMD-05-2014-0047>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HENNEKAM, Sophie. Employability of older workers in the Netherlands: antecedents and consequences. **International Journal of Manpower**, Inglaterra, v. 36, n. 6, p. 931-946, 2015b. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJM-12-2013-0289>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HERMOSILLA-ÁVILA, Alicia; PARAVIC-KLIJN, Tatiana; VALENZUELA, Sandra Suazo. Fuerza laboral que envejece? Qué hacer ante esta tendencia?. **Ciencia & Trabajo**, Venezuela, v. 17, n. 54, p. 166-170, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300002>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

HERRBACH, Olivier; MIGNONAC, Karim. Perceived gender discrimination and women's subjective career success: the moderating role of career anchors. **Relations Industrielles/Industrial Relations**, Canadá, v. 67, n. 1, p. 25-50, 2012. Disponível em:

<https://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/2012_67-1_2.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HERRMANN, Anne; HIRSCHI, Andreas; BARUCH, Yehuda. The protean career orientation as predictor of career outcomes: evaluation of incremental validity and mediation effects. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 88, p. 205-214, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879115000330>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HESS, Narelle; JEPSEN, Denise M; DRIES, Nicky. Career and employer change in the age of the ‘boundaryless’ career. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 81, n. 2, p. 280-288, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111001461>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HEYWOOD, John S; JIRJAHN, Uwe. The hiring and employment of older workers in Germany: a comparative perspective. **Journal for Labour Market Research**, Inglaterra, v. 49, n. 4, p. 349-366, 2016. Disponível em: < <https://link.springer.com/article/10.1007/s12651-015-0195-4> >. Acesso em: 29 jul. 2017.

HOGAN, Robert; CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas; KAISER, Robert B. Employability and career success: bridging the gap between theory and reality. **Industrial and Organizational Psychology**, Inglaterra, v. 6, p. 3-16, 2013. Disponível em: <http://www.drtonascp.com/uploads/PIOP_final_employability.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HOLLISTER, Matissa. Employment stability in the us labor market: rhetoric versus reality. **Annual Review of Sociology**, Califórnia, v. 37, p. 305-324, 2011. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-soc-081309-150042>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HOPPMANN, Christiane; SMITH, Jacqui. Life-history related differences in possible selves in very old age. **The International Journal of Aging and Human Development**, EUA, v. 64, n. 2, p. 109-127, 2007. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17451041>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

HUGHES, Everett C. Careers. **Qualitative Sociology**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 389-397, 1997. Disponível em: < <https://doi.org/10.1023/A:1024731416961> > ou <<https://doi.org/10.1023/A:1024731416961>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População em idade ativa – PIA – 50 anos ou mais**: pessoas de 50 anos ou mais de idade, por regiões metropolitanas, segundo os meses da pesquisa - 2002- 2016. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default_tab_hist.shtm>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2006. 26 p. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2006>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2007. 32 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2007>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2008. 36 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2008>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2009. 26 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2009>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2010. 30 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2010>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2011. 33 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2011>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2012. 33 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2012>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego.. 2013. 32 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2013>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2014. 29 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2014>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2015. 30 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2015>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego. 2016. 30 p. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2016>. Acesso em: 14 mar. 20118.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Concla - Comissão Nacional de Classificação**, 2018. Disponível em:

<[https://concla.ibge.gov.br/busca-online-](https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=divisao&tipo=cnae&versao=9&divisao=01)

[cnae.html?view=divisao&tipo=cnae&versao=9&divisao=01](https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=divisao&tipo=cnae&versao=9&divisao=01)>. Acesso em: 20 maio 2018.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil dos idosos responsáveis pelos domicílios no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2000. 97 p. (Estudos & Pesquisas: informação demográfica e socioeconômica, n. 9). Disponível em:

<<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv929.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

IBARRA, Herminia. **Identidade de carreira**: a experiência é a chave para reinventá-la. São Paulo: Gente, 2009. 272 p.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie; SANTOS, Lucy Woellner dos. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K *et al.* **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 181-202.

INKSON, Kerr *et al.* Boundaryless careers: bringing back boundaries. **Organization Studies**, Berlin, v. 33, n. 3, p. 323-340, 2012. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/275010795_Boundaryless_Careers_Bringing_Back_Boundaries>. Acesso em: 29 jul. 2017.

INKSON, Kerr; ARTHUR, Michael B. How to be a successful career capitalist.

Organizational Dynamics, New York, v. 30, n. 1, p. 48-61, 2001. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/247142485_How_to_Be_a_Successful_Career_Capitalist>. Acesso em: 29 jul. 2017.

KARENAUSKAITĖ, Violeta; JUCEVIČIENĖ, Palmira. The interaction of normative and interpretative paradigms in the new approach towards physics study at university. **Social Sciences**, [S.L.], v. 35, n. 3, p. 12-18, 2002. Disponível em:

<[http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-](http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367166613440/DS.002.1.01.ARTIC)

[0001:J.04~2002~1367166613440/DS.002.1.01.ARTIC](http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367166613440/DS.002.1.01.ARTIC)>. Acesso em: 15 mar. 2018.

KÄRREMAN, Dan. Understanding organizational realities through discourse analysis: the case for discursive pragmatism. **Journal of Business Anthropology**, Philadelphia, v. 3, n. 2, p. 201-215, 2014. Disponível em:

<<https://rauli.cbs.dk/index.php/jba/article/viewFile/4708/5137>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

KHAPOVA, Svetlana N; ARTHUR, Michael B. Interdisciplinary approaches to

contemporary career studies. **Human Relations**, New York, v. 64, n. 1, p. 3-17, 2011.

Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726710384294>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

KHAPOVA, Svetlana N; ARTHUR, Michael B; WILDEROM, Celeste P. M. The subjective career in the knowledge economy. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury. **Handbook of career studies**. California: Sage Publications, 2007. p. 114-130.

KOSSEK, Ellen Ernst; SU, Rong; WU, Lusi. “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. **Journal of**

Management, Inglaterra, v. 43, n. 1, p. 228-254, 2017. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316671582>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

KROON, Anne C. *et al.* Reliable and unproductive? Stereotypes of older employees in corporate and news media. **Ageing & Society**, Cambridge, p. 1-26, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1017/S0144686X16000982>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

KÜCHEMANN, Berlindes Astrid. Envelhecimento populacional, cuidado e cidadania: velhos dilemas e novos desafios. **Revista Sociedade e Estado**, São Paulo, v. 27, n. 1, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922012000100010>. Acesso em: 29 jul. 2017.

KWIATKOWSKI, Eugeniusz. Why have labour markets reacted to the global crisis in different ways?. **Comparative Economic Research**, Polônia, v. 19, n. 4, p. 5-26, 2016. Disponível em: <<https://www.degruyter.com/view/j/cer.2016.19.issue-4/cer-2016-0027/cer-2016-0027.xml>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011. 264 p.

LALLEMAND, Thierry; RYCX, François. Are older workers harmful for firm productivity?. **De Economist**, Londres, v. 157, n. 3, p. 273-292, 2009. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10645-009-9126-5>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LARSEN, Mona; PEDERSEN, Peder J. To work, to retire—or both? labor market activity after 60. **IZA Journal of European Labor Studies**, Reino Unido, v. 2, n. 1, p. 21, 2013. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1186/2193-9012-2-21>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LASSANCE, Maria Célia; SARRIERA, Jorge Castellá. Carreira e saliência dos papéis: integrando o desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 15-31, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902009000200004>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LEE, Colin ISG; FELPS, Will; BARUCH, Yehuda. Toward a taxonomy of career studies through bibliometric visualization. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 85, n. 3, p. 339-351, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879114001092>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LEE, James H. Hard at work in the jobless future. **The futurist**, Chicago, v. 46, n. 2, p. 32, 2012. Disponível em: <[https://hrma-nj.shrm.org/sites/hrma-nj.shrm.org/files/Hard-at-Work%20in%20The%20Jobless%20Future\(1\).pdf](https://hrma-nj.shrm.org/sites/hrma-nj.shrm.org/files/Hard-at-Work%20in%20The%20Jobless%20Future(1).pdf)>. Acesso em: 1 ago. 2017.

LEMOS; Ana Heloisa da Costa; RODRIGUEZ, Daniel Arbaiza; MONTEIRO, Vinicius de Carvalho. Empregabilidade e sociedade disciplinar: uma análise do discurso do trabalho contemporâneo à luz de categorias foucaultianas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 59, p. 587-604, 2011. Disponível em: <<https://rigs.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11170>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

LIEVEGOED, Bernard. **Fases da vida**: crises e desenvolvimento da individualidade. 7. ed. São Paulo: Antroposófica, 2007. 220 p.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 63-96, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100003>. Acesso em: 1 ago. 2017.

LINDENBERGER, Ulman; DELIUS, Julia AM; STAUDINGER, Ursula M. Baltes, Paul B (1939-2006). **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. 2. ed. Berlin: Gate, 2015. v. 2.

LIPPE, Linda. **What leads individuals to take a subjective or an objective perspective to evaluate career success?: the role of career identity**. 2011. 22 f. Trabalho de conclusão de Curso (Graduação em Administração) - University of Twente, Netherlands, 2011.

LOCATELLI, Patrícia Augusta Pospichil Chaves; FONTOURA, Daniele dos Santos. Envelhecimento populacional e os estudos em administração. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v.7, n.17, p. 273-300, 2013. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/article/view/1689>>. Acesso em: 5 jul. 2017.

LOMBARDO, Enrique; KRZEMIEN, Deisy. La psicología del curso de vida em el marco de la psicología del desarrollo. **Revista Argentina de Sociologia**, Argentina, v. 6, n. 10, p. 111-120, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166932482008000100008>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LORETTO, Wendy; WHITE, Phil. Population ageing and older workers: employers' perceptions, attitudes and policies. **Population, Space and Place**, Inglaterra, v. 12, n. 5, p. 341-352, 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/psp.421/abstract>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patricia Aparecida; BRITO, Mozar José de. O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento. **Revista Organizações em Contexto-online**, São Bernardo do Campo, São Paulo, v. 9, n. 17, p. 247-279, 2013. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3308>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

LOW, Chin Heng; BORDIA, Prashant; BORDIA, Sarbari. What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. **Human Relations**, New York, v. 69, n.7, p. 1457-1481, 2016. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726715616468>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

LUDUVIG, Monica Martinez. **Jornada do herói**: a estrutura narrativa na construção de histórias de vida em jornalismo. 2002. 340 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://dedalus.usp.br/F/LGQANE3PMCHYHNBXAST88Q96DMV2DJSLBF4TL9VCHYX4UF1DF9->

13368?func=direct&local_base=USP01&doc_number=001290617&pds_handle=GUEST>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LYONS, Sean T; SCHWEITZER, Linda; NG, Eddy SW. How have careers changed? an investigation of changing career patterns across four generations. **Journal of Managerial Psychology**, Reino Unido, v. 30, n. 1, p. 8-21, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MACCALI, Nicole *et al.* O método história de vida: desvendando a subjetividade do indivíduo no estudo das organizações. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 439, 2014. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/11>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MACKENZIE, Noella; KNIPE, Sally. Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. **Issues in Educational Research**, Austrália, v. 16, n. 2, p. 193-205, 2006. Disponível em: <<http://www.iier.org.au/iier16/mackenzie.html>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

MACLEAN, Mairi; HARVEY, Charles; CHIA, Robert. Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. **Human Relations**, New York, v. 65, n. 1, p. 17-40, 2012. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726711425616>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MAINIERO, Lisa A; SULLIVAN, Sherry E. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out “revolution. **The Academy of Management Executive**, Ohio, EUA, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/4166156>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MALTBY, Tony. Extending working lives? Employability, work ability and better quality working lives. **Social Policy and Society**, Cambridge, v. 10, n. 3, p. 299-308, 2011. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/journals/social-policy-and-society/article/extending-working-lives-employability-work-ability-and-better-quality-working-lives/D8D6B7C51C12058E404F9E47582E66AB>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MALVEZZI, Sigmar. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 2, p. 64-68, 1999. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37171999000100010> . Acesso em: 1 ago. 2017.

MANPOWER. **The new agenda for an older workforce**. Milwaukee, Wisconsin: Manpower Inc., 2006. 26 p. Disponível em: <<https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ad48630041cb4e908111bf94a9a2d887/The+New+Agenda+for+an+Older+Worforce.pdf?MOD=AJPERES>>. Acesso em: 2 mar. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017b. 373 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. . São Paulo: Atlas, 2017a. 312 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento, execução e amostragens. Elaboração e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2008. 296 p.

MARRA, Adriana Ventola *et al.* Significado do trabalho e envelhecimento. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 15, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12737>>. Acesso em: 19 maio 2017.

MARRA, Adriana Ventola. Vida e carreira de executivos depois da aposentadoria. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília. **Anais eletrônicos**. Brasília: ANPAD, 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR230.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MARTIN, Gregory *et al.* In the name of meritocracy: managers' perceptions of policies and practices for training older workers. **Ageing & Society**, Cambridge, v. 34, n. 6, p. 992-1018, 2014. Disponível em: < <https://doi.org/10.1017/S0144686X12001432>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; MORAES, Edmilson Alves de. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 265-279, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/30993/29810>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

MCARDLE, Sarah *et al.* Employability during unemployment: adaptability, career identity and human and social capital. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 71, n. 2, p. 247-264, 2007. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879107000590>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MCCARTHY, Jean *et al.* Who is considered an 'older worker'? Extending our conceptualisation of 'older' from an organisational decision maker perspective. **Human Resource Management Journal**, EUA, v. 24, n. 4, p. 374-393, 2014. Disponível em: < <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12041>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

MCPHERSON, Mervyl. **Older workers:** challenging myths and managing realities. Faculté Notre-Dame de la Paix, Namur, Belgium. Penrose: Equal Employment Opportunities Trust, 2012. Disponível em: <<https://diversityworks.nz.org.nz/wp-content/uploads/2016/03/Older-Workers-Challenging-Myths-and-Managing-Realities.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2017.

MELO, Iran Ferreira de. Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramentos e intersecções. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura**, São Paulo, ano 5, n.11, p. 1-18, 2009. Disponível em: <www2.eca.usp.br/Ciencias.Linguagem/Melo_ADeACD.pdf>. Acesso em: 22 set. 2017.

MERTENS, Donna M. Transformative paradigm: mixed methods and social justice. **Journal of Mixed Methods Research**, Gallaudet University, Washington, D.C, v. 1, n. 3, p. 212-225, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1558689807302811>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

- MEYERS, Rebecca. What's in a name? Categorising 'disadvantaged older workers'. **International Journal of Training Research**, Cambridge, v.14, n. 2, p. 131-144, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14480220.2016.1200240>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- MIRANDA, Ana Paula Rocha; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Transformações no mundo do trabalho: um olhar sobre a qualificação profissional. **Interface**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21303/transformacoes-no-mundo-do-trabalho--um-olhar-sobre-a-qualificacao-profissional>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 525 p.
- MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise Textual Discursiva**. 3. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, Rio Grande do Sul, 2016. 264 p.
- MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, Baurú, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v9n2/04>>. Acesso em: 1 abr. 2018.
- MOREIRA, Virgínia; NOGUEIRA, Fernanda Nícia Nunes. Do indesejável ao inevitável: a experiência vivida do estigma de envelhecer na contemporaneidade. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 19, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642008000100009>. Acesso em: 1 ago. 2017.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>>. Acesso em: 20 fev. 2018.
- MOULTON, Jeremy G; SCOTT, John C. Opportunity or necessity? disaggregating self employment and entry at older ages. **Social Forces**, Reino Unido, v. 94, n. 4, p. 1539-1566, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21303/transformacoes-no-mundo-dotrabalho-um-olhar-sobre-a-qualificacao-profissional>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- MOURA, Maria Lucia Seidl de; OLIVA, Ângela Donato; VIEIRA, Mauro Luis. Human development in an evolutionary perspective. **Avances en Psicología Latinoamericana**, Argentina, v. 27, n. 2, p. 252-262, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S179447242009000200004>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- MUTCHNIK, Vanessa Idargo; TREVISAN, Leonardo. Carreira e senioridade. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 11, n. 2, 2009. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2726>>. Acesso em: 1 ago. 2017.
- MYERS, William. Erikson and the deep context of ministry. **Theology Today**, EUA, v. 73, n.1, p. 60-70, 2016. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0040573616630021>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

NERI, Aguinaldo Aparecido. O envelhecimento no universo do trabalho: desafios e oportunidades depois dos 50 anos. In: BARROS JÚNIOR, J. **Empreendedorismo, trabalho e qualidade de vida na terceira idade**. São Paulo: Edicon, 2009. p. 49-66.

NERI, Anita Liberalesso. O legado de Paul B. Baltes à psicologia do desenvolvimento e do envelhecimento. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 17-34, 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2006000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 abr. 2017.

NESSELROADE, John R. Paul B. Baltes (1939-2006). **American Psychologist**, Washington, v. 62, n. 7, p. 696, 2007. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/232606720>>. Acesso em: 8 maio 2017.

NEUMARK, David; BUTTON, Patrick. Did age discrimination protections help older workers weather the great recession? **Journal of Policy Analysis and Management**, Canadá, v. 33, n. 4, p. 566-601, 2014.

Disponível em:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pam.21762>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

NG, Eddy S. W.; LAW, Alan. Keeping up! Older workers' adaptation in the workplace after age 55. **Canadian Journal on Aging, La Revue canadienne du vieillissement**, Canadá, v. 33, n.1, p. 1-14, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1017/S0714980813000639>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

NG, Thomas W. H; FELDMAN, Daniel C. Subjective career success: a meta-analytic review. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 85, n. 2, p. 169-179, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879114000761>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

NICHOLSON, Nigel. A theory of work role transitions. **Administrative Science Quarterly**, New York, p. 172-191, 1984. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2393172>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

NODARI, Felipe, *et al.* Contribuição do Maxqda e do NVivo para a realização da análise de conteúdo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro, Anpad, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ929.pdf>. Acesso em 19 mai. 2018.

NOVACK, David R. Normative and interpretive conceptions of human conduct: decision-making, criminal justice and parole. **Washington and Lee Law Review**, Virgínia, EUA, v. 43, p. 1243-1253, 1986. Disponível em: <<https://scholarlycommons.law.wlu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.br/&httpsredir=1&article=2888&context=wlulr>>. Acesso em: 4 mar. 2018

NUÑEZ, Helena Maria Fekete. **Enfermagem antropológica: uma visão histórica, ético-legal e fenomenológica**. 2008. 303 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7136/tde-06052009-120155/pt-br.php>. Acesso em: 29 jul. 2017.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. **“Life expectancy”, in Society at a Glance 2016: OECD Social Indicators.** OECD Publishing, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2016-21-en>. Acesso em: 20 maio 2017.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. **Elderly population.** 2017. Disponível em: <<https://data.oecd.org/pop/elderly-population.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. **Older workers: live longer, work longer.** 2006. Disponível em: <<http://www.oecd.org/employment/livelongerworklonger.htm>>. Acesso em: 20 maio 2017.

OLIVEIRA, Marta Kohl de. Ciclos de vida: algumas questões sobre a psicologia do adulto. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 211-229, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022004000200002>. Acesso em: 29 jul. 2017.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 15-48, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712014000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 9 jun. 2017.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia Iochins; WEBER, Lílian. Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, Ceará, v. 11, n. 1, p. 100-133, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151861482011000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 9 jun. 2017.

OMS - Organização Mundial da Saúde. **Relatório mundial de envelhecimento e saúde.** 2015. Disponível em: <<http://sbgg.org.br/wp-content/uploads/2015/10/OMSENVELHECIMENTO-2015-port.pdf>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

O'NEIL, George; O'NEIL Gisela. **A vida humana: fundamentos antropológicos para a compreensão da biografia individual.** São Paulo: Antropológica: Ad Verbum Editorial, 2014. 303 p.

ONUBR - Organização das Nações Unidas no Brasil. **CEPAL apresenta estudo sobre idosos em países latino-americanos.** 2016. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/cepal-apresenta-estudo-sobre-idosos-em-paises-latino-americanos>>. Acesso em: 22 maio 2017.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso: princípios e procedimentos.** Campinas, São Paulo: Pontes Editores, 2012. 100 p.

OSSENKOP, Carolin *et al.* Ethnic identity positioning at work: understanding professional career experiences. **Scandinavian Journal of Management**, Inglaterra, v. 31, n. 4, p. 515-525, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522115000615>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

OSWALDO, Yeda. **Planejamento estratégico e autogestão de carreira**: contextos, desafios e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Life Editora, 2015. 163 p.

PAOLINI, Karoline Silva. Desafios da inclusão do idoso no mercado de trabalho. **Revista Brasileira Medicina Trabalho**, Rio Grande do Sul, p.177-182, 2016. Disponível em: <http://www.anamt.org.br/site/upload_arquivos/revista_brasileira_de_medicina_do_trabalho_volume_14_n%C2%BA_2_3182016857167055475.pdf#page=104>. Acesso em: 29 jul. 2017.

PAPALIA, Diane E; FELDMAN, Ruth Duskin. **Desenvolvimento humano**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. 604 p.

PARK, Kil Hyang; BONIS, Daniel F; ABUD, Marcelo R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997. 241p.

PÊCHEUX, Michel. **Análise de discurso**. Campinas: Pontes Editores, São Paulo, 2012. 315 p.

PELUCLETTE, Joy Van Eck. Subjective career success: the influence of individual difference, family, and organizational variables. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 43, n. 2, p. 198-208, 1993. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879183710420>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

PERCHESKI, Christine. Opting out? Cohort differences in professional women's employment rates from 1960 to 2005. **American Sociological Review**, EUA, v. 73, n. 3, p. 497-517, 2008. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000312240807300307>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

PERERA, Sanjeewa; SARDESHMUKH, Shruti R; KULIK, Carol T. In or out: job exits of older workers. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Singapura, v. 53, n. 1, p. 4-21, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12051>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

PERRY, Tam E. *et al.* Applying Erikson's wisdom to self-management practices of older adults: findings from two field studies. **Research on aging**, Califórnia, v. 37, n. 3, p. 253-274, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0164027514527974>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

PERUNIAK, Geoffrey S. The promise of quality of life. **Journal of Employment Counseling**, Alexandria, v. 45, n. 2, p. 50-60, 2008. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2161-1920.2008.tb00044.x/abstract>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

PICKARD, Linda. A growing care gap? The supply of unpaid care for older people by their adult children in England to 2032. **Ageing and Society**, Cambridge, v. 35, n. 1, p. 96-123, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1017/S0144686X13000512>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

PINTO, Milton José. **Comunicação e discurso**: introdução à análise de discursos. São Paulo: Hacker Editores, 1999. 105 p.

PIRES, Álvaro P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 154-208.

POTRAFKE, Niklas. Globalization and labor market institutions: international empirical evidence. **Journal of Comparative Economics**, Califórnia, v. 41, n. 3, p. 829-842, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147596713000152>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

POUPART, Jean. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2014, p. 215-246.

POHN-LAUGGAS, Maria. Biography and discourse: A biography and discourse analysis combining case study on women's involvement in National Socialism. **Current Sociology**, Paris, v. 65, n. 7, p. 1094-1111, 2017. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0011392116660856>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

QUISHIDA, Alessandra; CASADO, Tania. Adaptação à transição de carreira na meia-idade. **Revista Brasileira Orientação Profissional**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 81-92, 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2030/203014923009/>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

RAFAEL, Enriques; JOAQUIM, Manuel. Desarrollo y gestión de carreras con adultos en el siglo XXI: lecturas hacia una armonización de lo global y de lo individual. **Electronic Journal of Research in Educational Psychology**, San Diego, v. 5, n. 11, 2007. Disponível em: <http://www.investigacionpsicopedagogica.com/revista/articulos/11/espanol/Art_11_159.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2017.

REITMAN, Frieda; SCHNEER, Joy A. Enabling the new careers of the 21st century. **Organization Management Journal**, EUA, v. 5, n. 1, p. 17-28, 2008. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/omj.2008.4>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

REITZLE, Matthias; KÖRNER, Astrid; VONDRACEK, Fred W. Psychological and demographic correlates of career patterns. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 74, n. 3, p. 308-320, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000187910900030X>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. Contemporary patterns of career construction of a group of urban workers in São Paulo (Brazil). **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 88, p. 19-27, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.008>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

RIBEIRO, Marcelo Afonso; UVALDO, Maria da Conceição Coropos. Primeira demanda-chave para a orientação profissional: como ajudar o indivíduo a realizar seu ajustamento vocacional/ocupacional? Enfoque traço-fator. In: RIBEIRO, Marcelo Afonso; MELO-SILVA, Lucy Leal. (Org.). **Compêndio de Orientação Profissional e de Carreira: perspectivas históricas e enfoques teóricos clássicos e modernos**. v. 1. São Paulo: Vetor, 2011. p. 86-107.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 424 p.

ROBINSON, Oliver C; STELL, Alexander J. Later-life crisis: towards a holistic model. **Journal of Adult Development**, Cambridge, v. 22, n. 1, p. 38-49, 2015. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10804-014-9199-5>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

ROSENTHAL, Gabriele. **Pesquisa social interpretativa: uma introdução**. 5. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014. 311 p.

ROTH, Cynthia. Who is the older worker? **EHSToday**, EUA, p. 52-53, 2009. Disponível em: <http://www.ehstoday.com/health/wellness/older_worker>. Acesso em: 28 maio 2017.

RUS, Izquierdo Tomas. Life cycle and psycho-social characteristics of unemployed adults. **Salud Mental**, México, v. 35, n. 3, p. 225-230, 2012. Disponível em: <<http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumenI.cgi?IDARTICULO=35115>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SAATY, Thomas L. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal Of Services Sciences**, Reino Unido, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008. Disponível em: <<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSSci.2008.01759>>. Acesso em: 5 mar. 2018.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-3552007000100013>. Acesso em: 8 set. 2017.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SÁNCHEZ, María José López; MARTÍNEZ, José Antonio Belso. Do actions and methods in guidance for older workers exist in Spain?. **Australian Journal of Adult Learning**, Austrália, v. 54, n. 2, p. 145, 2014. Disponível em: <<https://eric.ed.gov/?id=EJ1033923>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SAVICKAS, Mark L. Life design: a paradigm for career intervention in the 21st century. **Journal of Counseling & Development**, Alexandria, v. 90, n. 1, p. 13-19, 2012. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.15566676.2012.00002.x/abstract>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SAVICKAS, Mark L. Reinvigorating the study of careers. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 61, n. 3, p. 381-385, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879102918804>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SAVICKAS, Mark L; PORFELI, Erik J. Career adapt-abilities scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida,

v. 80, n. 3, p. 661-673, 2012. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879112000139>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SCALABRIN, Ana Carla; KISHORE, Angeli; CASADO, Tania. Tendências na gestão de carreira. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**, São Paulo: Atlas, 2010. p. 197-215.

SCHEIN, Edgar H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996. 350 p.

SEARS, Robert R; FELDMAN, Shirley. **As 7 idades do homem**: um estudo do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975. 161 p.

SEBRAE NACIONAL. **Ramos de atividades**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 20 maio 2018.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, EUA: Baylor University, p. 11-27, 1999. Disponível em: <<https://cemi.com.au/sites/all/publications/Sharma%20and%20Chrisman%201999.pdf>> Acesso em: 14 mar. 2018.

SHERMAN, Ryne A; FIGUEREDO, Aurelio José; FUNDER, David C. The behavioral correlates of overall and distinctive life history strategy. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 105, n. 5, p. 873, 2013. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23915038>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SHULTZ, Kenneth S; OLSON, Deborah A; WANG, Mo. Overqualified employees: perspectives of older workers. **Industrial and Organizational Psychology**, Inglaterra, v. 4, p. 247-249, 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1754-9434.2011.01335.x/abstract>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SILVA FILHO, Luís Abel da. Labour market and turnover in the industrial employment in the Brazilian Northeast region. **Investigación Económica**, México, v. 75, n. 295, p. 203-230, 2016. Disponível: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185166716300066>>. Acesso: 29 jul. 2017.

SILVA, Manuel Carlos; NEVES, Rita Borges. “Agora sou velho demais para trabalhar”: uma leitura sociológica de memórias e vivências do trabalho e de desemprego em fim de carreira profissional. **Configurações - Revista de sociologia**, Braga, Lisboa, n. 17, p. 213-230, 2016. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/configuracoes/3296>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

SILVA, Rodrigo Cunha da *et al.* Gestão de talentos: a contribuição da gestão de carreiras e do processo sucessório. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa (Org.). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 21-35.

SOUSA, Filomena Carvalho. O que é “ser adulto”: as práticas e representações sociais sobre o que é “ser adulto” na sociedade portuguesa. **Revista Eletrônica Acolhendo a Alfabetização nos Países de Língua Portuguesa**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 56-69, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/reaa/article/viewFile/11459/13227>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

STEINER, Rudolf. **Minha vida**: a narrativa autobiográfica do fundador da antroposofia. 2. ed. São Paulo: Antroposófica, 2016. 392 p.

STEINER, Rudolf. **O estudo geral do homem**: uma base para a pedagogia. 5. ed. São Paulo: Antroposófica, 2015. 158 p.

STEINER, Rudolf. **A cultura atual e a educação Waldorf**: catorze palestras proferidas em Ilkley de 5 a 17 de agosto de 1923. São Paulo: Antroposófica, 2014a. 120 p.

STEINER, Rudolf. **A metodologia do ensino e as condições da vida do educador**. 2. ed. São Paulo: Antroposófica, 2014b. 102 p.

STEINER, Rudolf. **A educação da criança**: segundo a ciência espiritual. 5. ed. São Paulo: Antroposófica, 2012a. 56 p.

STEINER, Rudolf. **O coração e o desenvolvimento humano**. 2. ed. São Paulo: João de Barro Editora, 2012b. 29 p.

STEINER, Rudolf. **Os graus do conhecimento superior**: o caminho iniciático da imaginação, da inspiração e da intuição. São Paulo: Antroposófica, 2007. 30 p.

STEINER, Rudolf. **A ciência oculta**: esboço de uma cosmovisão supra-sensorial. 6. ed. São Paulo: Antroposófica, 2006. 308 p.

STRATTON, Peter; HAYES, Nicky. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Pioneira, 1994. 244 p.

SULLIVAN, Sherry E; BARUCH, Yehuda. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, Inglaterra, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/234021927_Advances_in_Career_Theory_and_Research_A_Critical_Review_and_Agenda_for_Future_Exploration>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SULLIVAN, Sherry E; MAINIERO, Lisa. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing hrd programs that attract and retain women. **Advances in Developing Human Resources**, EUA, v. 10, n. 1, p. 32-49, 2008. Disponível em: <<http://digitalcommons.fairfield.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1056&context=business-facultypubs>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SUMMERS, Juliette; RUTH EIKHOF, Doris; CARTER, Sara. Opting out of corporate careers: portraits from a women's magazine. **Employee Relations**, EUA, v. 36, n. 1, p. 33-48, 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ER-03-2013-0028>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SUPER, Donald E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v.16, p.282-298, 1990. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879180900561>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SUPER, Donald E.; HALL, Douglas T. Career development: Exploration and planning. **Annual Review of Psychology**, Califórnia, v. 29, n. 1, p. 333-372, 1978. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.ps.29.020178.002001>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

SWEETMAN, David; BADIEE, Manijeh; CRESWELL, John W. Use of the transformative framework in mixed methods studies. **Qualitative inquiry**, University of Nebraska, Lincoln, v. 16, n. 6, p. 441-454, 2010. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1077800410364610>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

TANNER, J. M. **A history of the study of human growth**. Cambridge: University Press, 1981. 493 p.

TEIXEIRA, Ilka Nicéia D'Aquino Oliveira; NERI, Anita Liberalesso. Envelhecimento bem-sucedido: uma meta no curso da vida. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 19, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642008000100010>. Acesso em: 29 jul. 2017.

TEMPLER, Andrew; ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie; CATTANEO, Julian. Antecedents of older workers' motives for continuing to work. **Career Development International**, EUA, v. 15, n. 5, p. 479-500, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620431011075349>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, Reino Unido, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/14678551.00375/full>>. Acesso em: 8 set. 2017.

UN DESA - United Nations, Department of Economic and Social Affairs. **World population ageing**. 2015. Disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2015_InfoChart.pdf>. Acesso em: 22 maio 2017.

UNITE, Julie *et al.* Career success for older and younger workers. In: BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. **Careers around the world: individual and contextual perspectives**. New York: Routledge, 2011. p. 118-144.

UNITED NATION. **World population prospects: the 2017 revision, key findings and advance tables**. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs/Population Division, 2017. 47 p. Disponível em:

<https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de; DI SERIO, Luiz Carlos. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 18, n. 5, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000500598>. Acesso em: 8 set. 2017.

VANHERCKE, Dorien *et al.* Defining perceived employability: a psychological approach. **Personnel Review**, Chicago, v. 43, n. 4, p. 592-605, 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/PR-07-2012-0110>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VANZELLA, Elidio; LIMA NETO, Eufrásio de Andrade; SILVA, César Cavalcanti da. A terceira idade e o mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, São Caetano do Sul, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 97-100, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/rbcs/article/view/7199>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VASCONCELLOS, Vinicius Carvalho de; NEIVA, Elaine Rabelo. What tomorrow brings? examining a model of antecedents of career expectations. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 5, p. 36-60, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n5p36-60>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. The contemporary experience of work: older workers' perceptions. **Management Research Review**, EUA, v. 38, n. 4, p.381-403, 2015a. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MRR-04-2014-0086>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Older workers: some critical societal and organizational challenges. **Journal of Management Development**, Reino Unido, v. 34, n. 3, p. 352-372, 2015b. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0034>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

VELOSO, Elza Fátima Rosa *et al.* Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 61-72, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902011000100008>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, p. 834, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n5/a04v15n5.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE-Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

VERÍSSIMO, Érico. Olhai os lírios do campo. 45. ed. Porto Alegre: Globo, 1980. 290 p.

VOLMER, Judith; SPURK, Daniel. Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. **Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung**, Croácia, v. 43, n. 3, p. 207-218, 2010. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s12651-010-0037-3>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VOLPE, Elizabeth Hamilton ; MURPHY, Wendy Marcinkus. Married professional women's career exit: integrating identity and social networks. **Gender in Management**, Londres, v. 26, n. 1, p. 57-83, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17542411111109318?journalCode=gm>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

VOS, Ans de; SOENS, Nele. Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 73, n. 3, p. 449-456, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879108000754>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

WATERS, Lea *et al.* Protean career attitudes during unemployment and reemployment: a longitudinal perspective. **Journal of Vocational Behavior**, Flórida, v. 84, n. 3, p. 405-419, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879114000463>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the process of sensemaking. **Organization science**, Maryland, EUA, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005. Disponível em: <<http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Weick2005.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

WELLER, Sally A. Discrimination, labour markets and the labour market prospects of older workers: what can a legal case teach us?. **Work, Employment and Society**, EUA, v. 21, n. 3, p. 417-437, 2007. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0950017007080006>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

WILSON, Thomas P. Conceptions of Interaction and Forms of Sociological Explanation. **American Sociological Review**, Indiana, EUA, v. 35, n. 4., p. 697-710, 1970. Disponível em: <<http://www.csun.edu/~snk1966/Wilson%20Conceptions%20of%20Interaction%20and%20Forms%20of%20Sociological%20Explanation.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

WITTER, Geraldina Porto. Tarefas de desenvolvimento do adulto idoso. **Estudos de Psicologia**, Campinas, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 13-18, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v23n1/v23n1a02.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

WYNNE, Lyman C. The epigenesis of relational systems: a model for understanding family development. **Family Process**, EUA, v. 23, n. 3, p. 297-318, 1984. Disponível em:

<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1545-5300.1984.00297.x/abstract>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

YEDID-LEVI, Yaniv. Why does employment in all major sectors move together over the business cycle?. **Review of Economic Dynamics**, Canadá, v. 22, p.131-156, 2016.

Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.red.2016.07.003>> . Acesso em: 12 maio 2017.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**Universidade Metodista de Piracicaba**

FGN - Faculdade de Gestão e Negócios

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada: Carreira profissional e empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos de idade no século XXI: trajetória de vida de profissionais. Meu nome é Maraí de Freitas Maio Vendramine, CPF de número 162.388.181-15, responsável pela pesquisa e doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Sou orientanda pela professora Dra. Yeda Cirera Oswald, CPF de número 028.080.798-85, no desenvolvimento desta pesquisa.

O motivo da realização desta pesquisa é analisar o significado e os impactos percebidos na carreira e no emprego das pessoas com mais de 50 anos de idade no século XXI.

Caso você concorde em participar, as seguintes atividades serão desenvolvidas:

- a) entrevista com duração de duas horas, a ser desenvolvida em local, dia e horário de sua livre escolha, em ambiente arejado e sem interrupções;
- b) o tipo da entrevista será com base na sua história de vida, e você deve mencionar os fatos que julgar importantes;
- c) as questões gerais da entrevista permearão os seguintes tópicos: ciclos da vida; carreira; empregabilidade e trabalhador mais velho. Os tópicos serão abordados pelo pesquisador de acordo com as informações relatadas, pois se trata de método de entrevista livre, cujos conteúdos envolvem a carreira e a empregabilidade depois dos 50 anos de idade;
- d) sob o seu consentimento, a entrevista será gravada e transcrita. A transcrição será completa no primeiro momento, e os relatos serão mantidos fielmente;
- e) após essa etapa, haverá a seleção dos relatos que se associam à análise da carreira e da empregabilidade depois dos 50 anos de idade.

Ao participar desta pesquisa, benefícios e possíveis riscos ou desconfortos são esperados. Os benefícios são:

- a) privacidade no que tange ao direito do sujeito da pesquisa em controlar ou escolher as informações a serem ditas sobre a sua vida pessoal e profissional;

b) confidencialidade, que exprime a blindagem de informações, proteção de sua identidade, inclusive, no uso de sua imagem e voz, e a não utilização de informações que possam representar prejuízo pessoal, seja na autoestima, no prestígio ou no aspecto financeiro;

c) contribuição para o progresso da ciência com dados que podem representar retorno à sociedade científica, que se dará por meio do compartilhamento de suas experiências, expectativas, motivações e aspirações futuras;

d) assistência prestada pelo pesquisador ao sujeito, quando se fizer necessária, em caso de dúvidas pessoais surgidas nos momentos da fala acerca do objeto de estudo, ou seja, a carreira e a empregabilidade. A assistência, se necessária, será concedida através de reuniões entre sujeito e pesquisador, agendadas previamente.

Com relação aos riscos ou desconfortos, estão previstos:

a) solicitação de alteração de dados ou informações cedidas no momento da entrevista;

b) receio em contribuir ou sentir-se incomodado com a entrevista concedida, ocasionando o pedido do seu cancelamento, mesmo depois de ter sido realizada.

A participação neste estudo não envolve custos de qualquer natureza e tampouco qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano, você tem direito à indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou para se recusar a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás, ou pode parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária, e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido(a). Sua identificação pessoal, ou o material que indique sua participação, será mantida em sigilo e somente será liberada com o seu consentimento. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. A pesquisadora tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira (Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais: uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos.

Após esses esclarecimentos, solicito o seu consentimento, de forma livre, para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Confirmando que recebi cópia deste termo de consentimento e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Observação: Não assine este termo se ainda tiver dúvidas.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens apresentados neste documento, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar desta pesquisa.

Nome do Participante da Pesquisa

Nome da Pesquisadora

Pesquisadora: Marai de Freitas Maio Vendramine. Telefone de contato: 11- 997503162. E-mail: marai.vendramine@uol.com.br

Orientadora: Professora Dra. Yeda Cirera Oswaldo. Telefone de contato: 11- 995035579. E-mail: yeda@yedaoswaldo.com.br

Em caso de dúvidas a respeito dos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar: RESOLUÇÃO nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Disponível em:

<http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>.

APÊNDICE B – Modelo de perguntas

Carreira profissional e empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos de idade no século XXI: trajetória de vida de profissionais

No início da entrevista: conte-me sua história de vida.

Ao final da entrevista: verificar se o entrevistado quer acrescentar alguma informação sobre carreira e emprego depois dos 50 anos de idade.

Ciclos da vida:

Identidade da pessoa: idade, origem, família e formação.

Como se percebe, enquanto pessoa e profissional, antes e depois dos 50 anos de idade: características pessoais, valores, escolhas, decisões, preferências.

Cuidados com a saúde física e psicológica.

Aspectos familiares: constituição, preocupações, dedicação.

Vida social, lazer e religião.

O que valoriza na vida pessoal e profissional.

O sentido da vida hoje e no futuro: o que almeja daqui para frente.

Legados da vida pessoal e do trabalho.

Fases da vida que trouxeram experiências e aprendizados.

Carreira:

Decisões e escolhas na carreira.

Desenvolvimento na carreira: promoções, cargos e preparos necessários.

Dificuldades, aprendizados nos cargos.

Significado da carreira e fase em que se encontra.

Liderança: estilo, experiências e equipes.

O que o diferencia no desenvolvimento da sua carreira.

Fatores o movem na sua carreira: aspectos objetivos ou subjetivos.

Como desenvolve a sua carreira: influências, referências e apoios.

Os desafios da mulher na carreira.

Amplitude da carreira: atuação regional ou global.

Existe carreira após os 50 anos de idade.

Mudanças decorridas na carreira após os 50 anos de idade.

Como analisa a carreira até o momento.

Empregabilidade:

Onde, como e a partir de qual idade trabalha.

Mudanças de emprego.

Significado da manutenção da empregabilidade: motivações e expectativas.

Importância de se trabalhar.

Dedicação ao trabalho x aspectos social e familiar.

Motivos de se permanecer na empresa como funcionário.

A empregabilidade para a mulher.

Existe emprego após os 50 anos de idade.

Como manter a empregabilidade hoje em dia: facilidades e dificuldades.

Como é trabalhar com pessoas acima dos 50 anos e abaixo dessa idade.

Até quando trabalhar.

Sucessores.

Desemprego após os 50 anos.

Como se vê no futuro profissional.

Aposentadoria e pós-aposentadoria.

Trabalhador mais velho:

O que é o trabalhador mais velho.

Como reter o trabalhador mais velho na empresa.

Descriminação de idade.

O mercado de trabalho restringe idade.

Desempenho do trabalho: dificuldades e facilidades.

Cultura da empresa, colegas, líderes com relação ao trabalhador mais velho.

Características, competências do trabalhador mais velho.