

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Eduarda Arigoni Lopes

**O futuro já começou: o sentido do trabalho para
profissionais maduros brasileiros**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro

Abril de 2019.



Eduarda Arigoni Lopes

**O futuro já começou: o sentido do trabalho para
profissionais maduros brasileiros**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profª. Ana Heloisa da Costa Lemos

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profª. Isabel de Sá Affonso da Costa

UNESA

Prof. Augusto César Pinheiro Silva

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 02 de Abril de 2019

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Eduarda Arigoni Lopes

Psicóloga formada pela UFRJ, com mais de oito anos de experiência na área de Recursos Humanos de empresas nacionais e multinacionais.

Ficha Catalográfica

Lopes, Eduarda Arigoni

O futuro já começou : o sentido do trabalho para profissionais maduros brasileiros / Eduarda Arigoni Lopes ; orientador: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2019.
79 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2019.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Profissionais maduros. 3. Sentido do trabalho. 4. Centralidade do trabalho. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu pai Almiro, minha maior inspiração para este estudo, e para a minha vida.

Agradecimentos

Ao meu pai Almiro, minha maior inspiração para este estudo, e para a minha vida.

À minha mãe Sandra, que torce por mim como ninguém.

Ao meu namorado Felipe, que me apoiou durante todo o período do mestrado.

Aos meus familiares, sobretudo meus avós, meus velinhos que têm muito orgulho de mim.

À minha orientadora Professora Ana Heloisa da Costa Lemos, que me guiou durante todo o processo e buscou puxar o melhor de mim como pesquisadora.

À PUC-Rio e ao CNPq, pelos auxílios concedidos, o que permitiu a realização deste trabalho.

A todos os entrevistados, que contribuíram para este estudo com suas experiências.

Aos meus amigos André, Juliana, Rachel e Tarsila com quem pude dividir angústias e alegrias.

Resumo

Arigoni, Eduarda; Lemos, Ana Heloisa da Costa. **O futuro já começou: o sentido do trabalho para profissionais maduros brasileiros**. Rio de Janeiro, 2019. 79 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Atualmente nos deparamos com uma importante mudança demográfica no cenário global. A redução do índice de fecundidade somada ao aumento da expectativa de vida tem como resultado o envelhecimento populacional (MARRA, SOUZA, MARQUES & MELO, 2013). Estamos vivenciando, conseqüentemente, um processo contínuo de envelhecimento da força de trabalho (FONTOURA & PICCININI, 2012). Dessa maneira, a presente pesquisa se propôs a entender qual a importância e o sentido do trabalho para profissionais maduros brasileiros e como estes se veem enquanto trabalhadores nessa fase avançada da vida profissional. Através de entrevistas semiestruturadas realizadas com trabalhadores de idade igual ou superior a cinquenta anos, constatou-se que o trabalho ainda possui grande importância em suas vidas; que estes indivíduos desejam permanecer trabalhando, porém em condições diferentes das atuais; e, que, apesar de se considerarem hoje profissionais melhores, sofrem discriminação dentro e fora do ambiente de trabalho em decorrência da idade. Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para um melhor entendimento sobre os trabalhadores maduros, levando à elaboração e à adoção de práticas e políticas por parte das organizações que atraiam e retenham esses profissionais.

Palavras- chave

Profissionais maduros; sentido do trabalho; centralidade do trabalho

Abstract

Arigoni, Eduarda; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **The future has already begun: the meaning of work for brazilian late careers**. Rio de Janeiro, 2019. 79 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

We are currently faced with a major demographic change on the global scene. The reduction of the fertility index added to the increase in the life expectancy results in the aging of the population (MARRA, SOUZA, MARQUES & MELO, 2013). We are experiencing, therefore, a continuous process of aging of the workforce (FONTOURA & PICCININI, 2012). Thus, the present research aimed to understand the importance and the meaning of work for mature Brazilian professionals and how they perceives themselves as workers in this advanced stage of professional life. Through semi-structured interviews with workers aged fifty and over, it was found that work still holds great importance in their lives; that these individuals wish to remain working, but in different conditions from the present; and that although they consider themselves better professionals today, they suffer discrimination within and outside the work environment because of their age. The results of this study are expected to contribute to a better understanding of mature workers, leading to preparation and adoption of practices and policies by organizations that attract and retain these professionals.

Keywords

Mature professionals; sense of work; centrality of work

Sumário

1	Introdução	12
1.1.	O contexto	12
1.2.	Objetivos	14
1.3.	Relevância do estudo	14
1.4.	Delimitações do estudo	15
1.5.	Estrutura da dissertação	15
2	Referencial teórico	17
2.1.	Sentido do trabalho	17
2.1.1.	Conceituando e explorando definições	17
2.1.2.	Marcos históricos do debate	20
2.1.3.	Algumas pesquisas nacionais	24
2.2.	Late Careers	27
2.2.1.	Conceituando o tema	27
2.2.2.	Sobre a discriminação dos profissionais maduros	30
2.2.3.	Sobre atitude e desempenho dos profissionais maduros	32
2.2.4.	Sobre carreiras estacionadas	35
2.2.5.	Sobre alternativas profissionais para profissionais maduros	36
2.2.6.	Sobre a aposentadoria	38
2.2.7.	Profissionais maduros e o sentido do trabalho	39
3	Metodologia da pesquisa	41
3.1.	Tipo de pesquisa e instrumento de coleta dos dados	41
3.2.	Seleção e perfil dos sujeitos de pesquisa	42
3.3.	Análise dos dados	44
3.4.	Limitações do estudo	44
4	Apresentação e análise dos resultados	46
4.1.	O sentido do trabalho	46
4.1.1.	Importância da remuneração	47

4.1.2. Senso de utilidade e propósito	48
4.1.3. Integração social	49
4.1.4. Identidade e dignidade	50
4.1.5. Ocupação e organização da rotina	51
4.2. A questão da centralidade do trabalho	52
4.2.1. O trabalho segue sendo importante	52
4.2.2. A centralidade do trabalho em questão	55
4.3. Trabalhador maduro e discriminação	58
4.3.1. Preteridos, face aos mais jovens	59
4.3.2. Mal aproveitados em sua capacidade profissional	62
4.3.3. Discriminados por parte das chefias	64
4.4. Trabalhador maduro e os ganhos da experiência profissional	65
4.4.1. Experiência, segurança, comprometimento e qualidade do trab...	66
4.4.2. A capacidade de troca e entrosamento com a equipe	68
5 Conclusão e considerações finais	69
5.1. Considerações gerais	69
5.2. Contribuições práticas do estudo	71
5.3. Sugestões para futuros estudos	73
6 Referências Bibliográficas	74
Anexo 1 - Roteiro de entrevista	77
Anexo 2 - Termo de livre consentimento	79

Lista de figuras

Figura 1: Fontes e mecanismos do sentido do trabalho.....	23
---	----

Lista de tabelas

Tabela 1: Perfil dos Entrevistados.....	43
---	----

1 Introdução

1.1.O contexto

Atualmente nos deparamos com uma importante mudança demográfica no cenário global. A redução do índice de fecundidade somada ao aumento da expectativa de vida tem como consequência o envelhecimento populacional, isto é, tem-se a diminuição da população jovem e o crescimento da população madura. (MARRA, SOUZA, MARQUES & MELO, 2013).

Carvalho (2009) afirma que a evolução da medicina, a ampliação dos programas de saneamento básico e o avanço da tecnologia, aliados à menor taxa de fecundidade, fruto, principalmente, da popularização de métodos anticoncepcionais e da inserção feminina no mercado de trabalho, foram fatores determinantes para a alteração na formação das famílias, incluindo as brasileiras.

Sobre o Brasil, dados informados pelo Banco Mundial (2011) sugerem ainda que o envelhecimento populacional no país está acontecendo de forma mais brusca quando comparado ao que ocorreu em sociedades mais desenvolvidas. Por exemplo, em duas décadas, entre 2011 e 2031, o Brasil verá sua população com idade igual ou superior a sessenta e cinco anos dobrar. Já a França precisou de mais de um século para que esse fenômeno acontecesse.

Projeções do IBGE apontam que em 2020 a população brasileira acima de sessenta anos de idade atingirá o número de trinta e dois milhões de pessoas. Este fato colocará o Brasil na sexta posição em número de idosos no mundo (CARVALHO, 2009). Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), divulgada em 2018 no site do IBGE, em 2017 o número de idosos superou a marca dos trinta milhões.

Diversas podem ser as consequências do envelhecimento da população. Sob a ótica do mercado de trabalho, haverá o aumento do contingente de profissionais maduros e de aposentados. Em consonância com esta informação, Fontoura e Piccinini (2012) defendem que o envelhecimento populacional implica diretamente no envelhecimento da força de trabalho. No que diz respeito à aposentadoria, especificamente, há um impacto duplo nas contas públicas: de

um lado o Estado passa a assumir o pagamento do benefício aos aposentados e, de outro, deixa de receber a contribuição (CARVALHO, 2009).

Dessa maneira, segundo Carvalho (2009), repensar o envelhecimento populacional, do ponto de vista do mercado de trabalho, é uma estratégia preventiva para a economia dos países que, em breve, contarão com um contingente reduzido de trabalhadores, o que pode vir a comprometer o crescimento econômico. Para a mesma autora, o envelhecimento da força de trabalho, em boa parte do mundo, será um dos principais desafios a serem enfrentados pelas organizações em um futuro próximo.

A mudança demográfica populacional que se delinea (DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DAS NAÇÕES UNIDAS, 2017), demandará, portanto, a necessidade de adaptação do mercado de trabalho para atender a essa nova configuração, que irá requerer a atração e retenção da força de trabalho com mais idade.

Carvalho (2009) ressalta, ainda, que o mundo está presenciando o surgimento de um novo contingente de pessoas maduras, não somente pelo significativo aumento em números, mas, sobretudo, por seu novo perfil, mais ativo e saudável.

Segundo Fontoura e Piccinini (2012) é importante aprofundar estudos que visam conhecer como os trabalhadores mais velhos, incluindo aposentados, relacionam-se com o trabalho, quais suas expectativas profissionais, o significado do trabalho em suas vidas e quais os fatores que os levam a desejar seguir trabalhando ou que os levam a querer sair do mundo do trabalho.

Levando em consideração que profissionais maduros tendem a ocupar um espaço mais expressivo no mercado de trabalho futuro, entender suas motivações e expectativas sobre o trabalho tornam-se temas relevantes. Ter conhecimento sobre o que esses indivíduos esperam e desejam do próprio trabalho, e em que proporção se identificam com o mesmo, faz parte do estudo sobre o sentido do trabalho (QUINTANILLA, 1991; ROSSO, DEKAS & WRZESNIEWSKI, 2010).

Dessa maneira, a presente pesquisa se propõe a entender qual a importância e o sentido do trabalho para profissionais maduros, bem como compreender como estes se veem enquanto trabalhadores nessa fase avançada da vida profissional.

Esse capítulo volta-se à apresentação do tema do estudo que se pretende desenvolver. Assim, apresentou-se o problema que suscitou a proposta de investigação e, a seguir, são expostos os objetivos de pesquisa. Na sequência

são indicadas as suposições e se informa a relevância e a delimitação do estudo.

1.2.Objetivos

O presente estudo possui como objetivo principal explorar a importância e o sentido do trabalho para profissionais maduros, bem como entender como estes se veem, enquanto trabalhadores, nessa fase avançada da vida profissional. Para alcançar tal objetivo foram traçados os seguintes objetivos intermediários:

1. Compreender a importância do trabalho na vida dos profissionais maduros entrevistados;
2. Conhecer suas atuais vivências no ambiente de trabalho;
3. Explorar quais condições os fariam permanecer por mais tempo na força de trabalho;
4. Entender quais as limitações e quais os diferenciais que carregam enquanto profissionais.

1.3.Relevância do estudo

Como afirmado anteriormente, o envelhecimento populacional é um acontecimento mundial, não sendo exclusividade dos países desenvolvidos. A forma como se está lidando com esse fenômeno no Brasil, entretanto, difere daquela observada em países europeus e norte-americanos em função de razões históricas e culturais, o que pode ser explicado, em parte, por estes países terem vivenciado a intensificação do envelhecimento de sua população há mais tempo (FONTOURA & PICCININI, 2012).

Segundo dados informados pelo Banco Mundial (2011), o Brasil está atualmente passando pelo chamado “bônus demográfico”, que representa o período na transição demográfica de um país quando a proporção de pessoas em idade ativa é alta (isto é, o número de dependentes se encontra em menor proporção). Ainda para a instituição, a razão de dependência, que tem declinado desde 1965, atingirá seu valor mínimo em 2020 e então começará a subir.

Dessa maneira, é importante que o Brasil aproveite o momento atual e se prepare para as mudanças estruturais que irão acontecer nas próximas décadas. Uma das formas de preparação é a criação em curto prazo, por parte do

mercado de trabalho, de oportunidades suficientes para a população em idade ativa, o que inclui a população madura (BANCO MUNDIAL, 2011).

Sobre o tema, Fontoura e Piccinini (2012) afirmam que este é o momento de se começar a pensar mais seriamente em ações que possam suavizar os efeitos negativos do envelhecimento populacional como, por exemplo, combater a discriminação no local de trabalho; minimizar as barreiras para a contratação dos mais velhos; aumento da idade mínima para aposentadoria; treinamentos e atualização profissional; e seleção e retenção de trabalhadores mais velhos.

Para Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), essa população em crescimento pode oferecer também novas formas de entendimento sobre o sentido do trabalho. Entender a importância e o sentido do trabalho para essa parcela da população pode contribuir, dessa maneira, para a elaboração e adoção de práticas e políticas por parte das organizações que atraiam e retenham esses profissionais.

Portanto, uma das possíveis formas de contribuição do presente estudo é oferecer às organizações um maior entendimento sobre profissionais maduros de forma que as auxilie a encontrar maneiras de retê-los e mantê-los ativos por mais tempo, considerando que a oferta de trabalhadores mais novos não será suficiente para repor a geração que tem a intenção de se aposentar nos próximos anos.

1.4. Delimitações do estudo

A perspectiva adotada por esta pesquisa sobre a importância e o sentido do trabalho para profissionais maduros partirá da ótica do indivíduo. Cabe ressaltar também que o escopo deste trabalho não tratou de abordar profundamente as especificidades das profissões e organizações atuais dos entrevistados. O cenário organizacional se fez presente ao longo da pesquisa apenas como pano de fundo.

1.5. Estrutura da dissertação

O primeiro capítulo desta dissertação foi destinado à introdução, onde foi apresentada uma contextualização do tema, bem como o problema de pesquisa, os objetivos perseguidos, a relevância e as delimitações do estudo.

Já o segundo capítulo dedicou-se ao referencial teórico da pesquisa. Primeiramente, foi explorada a literatura sobre sentido e centralidade do

trabalho. Cabe ressaltar que, assim como Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) fizeram em sua revisão de literatura, o termo “sentido do trabalho” foi adotado ao longo do estudo de forma a englobar os termos sentido e significado. Posteriormente, há a exposição teórica sobre os *late careers*, aqui chamados de profissionais maduros.

A metodologia de pesquisa se encontra no terceiro capítulo desta dissertação, e a apresentação e análise dos resultados está logo após, no quarto capítulo. Neste, foram expostas e discutidas as principais temáticas levantadas durante as entrevistas, a saber: o sentido do trabalho; a centralidade do trabalho; a discriminação contra profissionais mais velhos; e, por fim, os ganhos que a experiência profissional trouxe.

O quinto capítulo contém as considerações finais sobre a pesquisa e, no sexto e último capítulo, foram apresentadas as referências bibliográficas utilizadas ao longo de todo o estudo.

2 Referencial teórico

2.1.Sentido do trabalho

2.1.1.Conceituando e explorando definições

Bitencourt, Gallon, Batista e Piccinini (2011) afirmam, em seu estudo, que o trabalho é um meio essencial para a integração social e a autorrealização do indivíduo. Mas o trabalho nem sempre se apresentou como sendo positivo. Ele passa a ser visto como uma das atividades humanas mais valorizadas socialmente a partir dos séculos XVIII e XIX, fruto da consolidação do sistema capitalista de produção. A Reforma Protestante, que legitimou a obtenção da riqueza e do lucro, foi determinante para que o significado positivo do trabalho fosse amplamente promovido (MARRA, SOUZA, MARQUES & MELO, 2013).

Segundo Marra, Souza, Marques e Melo (2013), o trabalho pode ser pensado de diversas maneiras, desde fonte de sobrevivência econômica até instrumento para satisfazer necessidades sociais. E essas maneiras de se pensar o trabalho seriam, por sua vez, moldadas por vários fatores individuais e sociais, como atuação profissional, características do trabalho, crenças, idade, escolaridade, identidade, culturas, contexto sócio-histórico, dentre outros. Seguindo o mesmo raciocínio, Silva e Simões (2015) afirmam que o modo como o indivíduo vê e pensa o trabalho tem se modificado ao longo do tempo assumindo características conforme as condições sociais e históricas vivenciadas.

Uma das vias de estudo sobre o trabalho é entender justamente o seu sentido e/ou significado para variados grupos de sujeitos. Alguns autores optam por considerar sentido e significado como sinônimos, enquanto outros, como será visto a seguir, preferem diferenciá-los. Na literatura, de forma geral, o uso dos termos sentido e significado possui conotação positiva (ROSSO, DEKAS & WRZESNIEWSKI, 2010). Entende-se, usualmente, que um trabalho com significado/ sentido é um trabalho através do qual o sujeito teve uma boa experiência subjetiva (SOUZA, 2018).

Segundo Pratt e Ashforth (2003, *apud* ROSSO, DEKAS & WRZESNIEWSKI, 2010), sentido é fazer senso de algo, ou o que isso significa; como um indivíduo interpretando o que o trabalho é para ele, ou que papel o trabalho representa em sua vida. Por exemplo: o trabalho é um chamado; é uma forma de opressão; é uma forma de ganhar dinheiro; é ter algo para fazer; etc. Para Tolfo e Piccinini (2007), sentido e significado do trabalho formam um construto psicológico multidimensional e dinâmico, e que resulta da interação entre variáveis pessoais e ambientais relacionadas ao trabalho. Acreditam que os significados são construídos coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto. Já os sentidos são caracterizados por ser uma produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos, nas experiências do cotidiano. Acrescentam que as transformações que os sentidos e significados sofrem, são construídos por meio de uma relação dialética com a realidade.

Bendassoli e Gondim (2014), também, propõem que sentido e significado do trabalho são conceitos distintos e interdependentes. Citando Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) argumentam que a corrente do significado enfatiza as cognições e interpretações socialmente compartilhadas sobre o trabalho, e a corrente do sentido investe na compreensão do ato de dar sentido ao trabalho, isto é, nos mecanismos que dão a este a “qualidade de ser significativo”. Bendassoli e Gondim (2014) propõem ainda um terceiro elemento na articulação entre sentido e significado do trabalho, a função psicológica do trabalho. Esta consistiria em fazer valer a articulação entre sentido e significado pela mediação da atividade. Dessa maneira, para os autores, é por meio do fazer (atividade) no trabalho que se pode pensar sobre o trabalho e falar sobre ele, dando-lhe um lugar na construção da pessoa como ser moral e social. Isto é, o sentido e o significado do trabalho poderiam ser mais bem compreendidos ao se levar em conta o caráter mediador do trabalho (como atividade), atendendo a uma função psicológica de situar a pessoa no mundo. Sendo assim, eles definem que significado é uma objetivação de uma interpretação sobre um dado objeto. Já o sentido seria um processo de construção subjetiva singular dentro do universo compartilhado (significados). Por fim, a função psicológica do trabalho seria o processo de constituição do sujeito (da pessoa) no interjogo entre significados e sentidos mediados pelo trabalho.

Para Morin (2001), um trabalho que tem sentido é: o trabalho que é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa; que é intrinsecamente satisfatório; moralmente aceitável; fonte de experiências de relações humanas satisfatórias;

um trabalho que mantém ocupado o sujeito; e que garante a sua segurança e autonomia. Além disso, segundo a autora, um trabalho com sentido é uma atividade programada, que estrutura o tempo, conferindo sentido aos períodos de atividade e sem atividade, como férias e finais de semana.

Pioneiros do debate sobre o tema, Hackman e Oldhan (1975), afirmam que um trabalho que tem sentido é importante, útil e legítimo para aquele que o realiza e apresenta três características fundamentais: a variedade de tarefas, possibilitando a utilização de competências diversas; identificação com as tarefas realizadas; e a relevância (significância) que essas tarefas possuem.

Segundo Quintanilla (1991), o sentido do trabalho é formado por valores, crenças e expectativas que os indivíduos carregam. São influenciados pela sociedade por meio de agentes de socialização como família, instituições educacionais e organizações de trabalho. Logo, o sentido do trabalho passa a ser uma referência para o indivíduo a respeito do que esperar e desejar do próprio trabalho, e em que proporção se identificará com o mesmo (formação da autoimagem).

Para Tolfo e Piccinini (2007), resultados encontrados em pesquisas sobre o tema possibilitam definir que um trabalho com sentido pode ser influenciado por quatro variáveis subjetivas: o significado do trabalho (o que é trabalho para o indivíduo); o grau de importância que o sujeito atribui ao trabalho (centralidade); os valores éticos individuais; e o motivo pelo qual ele trabalha. Tais fatores, segundo as autoras, seriam ainda altamente influenciados pelo meio em que o indivíduo se encontra, tanto em termos culturais quanto sociais. Dessa maneira, as autoras entendem que um trabalho com sentido é aquele que realiza, satisfaz e estimula o sujeito para a execução das suas tarefas.

Silva e Simões (2015) trazem também em seu artigo a questão da relação entre sentido do trabalho e as diferentes categorias profissionais. Estudos realizados com as profissões da indústria criativa, por exemplo, indicam forte cunho vocacional, elevada centralidade do trabalho e forte comprometimento afetivo. Já em um estudo internacional com profissionais da saúde, destaca-se o propósito social, a interpessoalidade e o aprendizado. Ainda para os mesmos autores, a abordagem do fenômeno sentido do trabalho tendo como contexto o ambiente ocupacional reforça a ideia de que as organizações, mesmo que por meio de atividades laborais distintas, se constituem para o indivíduo em um lugar de relações interpessoais relevantes. Os autores afirmam ainda que este ambiente social produzido e fortalecido nas organizações também produz

sentido à vida do indivíduo, sobretudo se este ambiente compartilha das diversidades e particularidades individuais.

2.1.2. Marcos históricos do debate

A pesquisa de Nancy Morse e Robert Weiss intitulada *The Function and Meaning of Work and the Job* pode ser considerada pioneira no estudo do conceito do sentido do trabalho. Por meio de diferentes respostas à pergunta da loteria, que diz respeito à disposição do sujeito em continuar trabalhando mesmo com estabilidade e conforto financeiros garantidos, os autores perceberam sentidos subjetivos, que vão além de uma mera forma de subsistência, oriundos do trabalho (SOUZA, 2018).

A maior parte dos sujeitos consultados nessa pesquisa (80% dos 401 homens trabalhadores norte-americanos) afirmou que continuaria a trabalhar, independentemente da segurança financeira. Dentre as razões para isso citadas estão: o prazer relacionado ao trabalho que o sujeito desempenha; o fato de estar em contato com outras pessoas; o interesse em manter-se ocupado; a noção de que o trabalho justifica a própria existência, como uma fonte de autorrespeito; o trabalho como sendo algo saudável; e o receio de se sentir inútil, entediado e não saber o que fazer com o tempo livre na ausência de um trabalho (SOUZA, 2018).

O segundo grande marco no estudo do sentido do trabalho foi a realização da pesquisa do grupo MOW (*Meaning of Work International Research Team*) em 1987. Constituiu em um estudo realizado por diversas equipes de pesquisadores em oito países, ao longo de seis anos, com cerca de quinze mil trabalhadores. O estudo multicultural com foco de atenção voltado para o indivíduo, e com o objetivo de identificar e compreender uma estrutura comum sobre o que o trabalho significaria, foi a primeira proposição do sentido do trabalho tal como um modelo teórico. Contou, em sua versão final, com três dimensões: centralidade; normas sociais; e objetivos e resultados esperados do trabalho (SOUZA, 2018).

A centralidade estaria relacionada com a importância que o trabalho tem na vida do sujeito em determinado momento. Já as normas sociais tratariam de uma relação entre direitos e deveres que o sujeito acredita ter por meio do seu trabalho, tanto com a empresa em que atua, quanto com a sociedade em geral. Os objetivos e resultados esperados fazem referência a tudo o que o sujeito almeja conquistar através do seu trabalho, como desejo por prestígio, status,

manter-se ativo, retorno financeiro, desenvolvimento de relações interpessoais (TOLFO & PICCININI, 2007).

Segundo pesquisas realizadas pelo grupo MOW (1987) e por Morin (2001), a maioria das pessoas, ainda que tivessem condições para viver o resto da vida confortavelmente, permaneceriam trabalhando, uma vez que o trabalho, além de ser uma fonte de sustento, representa uma forma de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação, de ter um objetivo a ser atingido na vida (MORIN, 2001).

Morin (2001) realizou pesquisas com estudantes de administração e administradores da França e do Quebec onde cinco motivos para a atribuição de sentido ao trabalho foram levantados: realizar-se e atualizar suas competências; adquirir segurança e ser autônomo; relacionar-se com os outros e estar vinculado a grupos; contribuir com a sociedade; ter um sentido na vida e ter o que fazer, manter-se ocupado. No que diz respeito aos fatores da organização do trabalho que contribuiriam para um trabalho com sentido, foram identificados pelos estudantes: boas condições de trabalho, como um trabalho que corresponda às competências do trabalhador, horário conveniente, bom salário e preservação de boas condições de saúde; oportunidade de aprendizagem e realização adequada da tarefa; trabalho estimulante, variado e com autonomia.

Entretanto, em estudo realizado por D'Acri (2003) com operários de uma indústria no Rio de Janeiro, concluiu-se que, mesmo sob más condições de trabalho, incluindo sofrimento, esforço e dor, há a alegria da realização, da criação de um fazer humano e do sentimento de participação no mundo. Sendo assim, para a autora, mesmo em um trabalho alienado, há espaço para que o indivíduo enxergue sentido na execução de suas atividades. Nessa mesma direção, Tolfo e Piccinini (2007) concluem, com base em resultados de pesquisas sobre o tema, que o trabalho permanece sendo central, do ponto de vista sociológico e psicológico, para os trabalhadores, mesmo aqueles que desenvolvem atividades mais insalubres, como exposto por D'Acri (2003).

O terceiro grande marco no que diz respeito ao estudo do sentido do trabalho foi a revisão de literatura realizada por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010). A fim de contribuir com uma perspectiva integradora do vasto corpo teórico produzido sobre o sentido do trabalho, foram identificadas quatro principais fontes ou origens a respeito do tema. São elas: o "self" ou ego (entendido como um autoconceito), as outras pessoas, o contexto de trabalho e a vida espiritual.

A literatura que explora o ego como fonte de sentido do trabalho pode ser dividida em três domínios de pesquisa, focando em valores, motivações e crenças sobre o trabalho. Em outras palavras, estuda-se como valores, motivações e crenças influenciam a percepção, interpretação de indivíduos sobre o sentido do trabalho. Dito de outra forma, como indivíduos veem a si mesmos e como são orientados para a atividade do trabalho desempenham papel crucial na formação de sentido para o trabalho.

A segunda fonte de sentido do trabalho levantada por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) são os outros, que se referem aos outros sujeitos e grupos, de dentro e de fora do ambiente de trabalho, que interagem e se relacionam com o indivíduo e acabam por influenciar como ele percebe seu trabalho. Tal fonte pode ser dividida nos seguintes campos: colegas de trabalho, líderes, grupos e comunidades, e família.

O contexto de trabalho é a terceira fonte levantada pelos autores. Segundo eles, todos os julgamentos sobre o sentido do trabalho ocorrem dentro de um ambiente de trabalho em particular, e muitos pesquisadores tem explorado o impacto desses contextos na percepção de sentido. Dentro dessa fonte podemos destacar as principais divisões: desenho do trabalho (que pode ser entendido como um conjunto de tarefas designadas para um posto de trabalho), missão organizacional, circunstâncias financeiras, domínios não profissionais, e a cultura nacional em que o trabalho é conduzido.

Sobre cultura nacional, os autores desse artigo seminal relatam que talvez um dos maiores aprendizados provenientes dos estudos realizados pelo MOW International Research Team foi o fato de que os sentidos do trabalho encontrados entre as oito culturas industrializadas analisadas são mais parecidos do que diferentes. De forma geral, os participantes demonstraram altos níveis de centralidade do trabalho e a valorização de fatores intrínsecos como liberdade no trabalho, trabalho satisfatório e interessante, alinhamento pessoal com as demandas da função, e, frequentemente, motivações financeiras foram citadas como o principal sentido do trabalho.

A vida espiritual é a quarta fonte de sentido do trabalho citada por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010). Os autores informam que poucas pesquisas empíricas foram realizadas sobre o tema, talvez em decorrência da necessidade de racionalização e separação entre trabalho e religião. Apesar de tal relutância, e com base em estudos, sugerem que a vida espiritual exerce importante influência no que diz respeito a sentido do trabalho. Segundo eles, existem duas áreas de pesquisa sobre vida espiritual que possuem particular relevância para o

sentido do trabalho: espiritualidade; e o chamado sagrado a uma vocação em particular.

Além das quatro fontes de sentido do trabalho expostas, Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) descrevem como o sentido é construído. De acordo com a revisão de literatura realizada, o sentido se forma através de mecanismos (psicológicos e sociológicos) que estabelecem a relação de mútua influência entre uma determinada fonte e o trabalho. Foram identificadas sete categorias de mecanismos através das quais o trabalho adquire sentido: autenticidade; autoeficácia; autoestima; propósito; pertencimento; transcendência; e significação cultural e interpessoal (Figura 1). Os autores acrescentam que várias fontes ou mecanismos podem ter efeito aditivo na formação de sentido do trabalho, ou certas fontes ou mecanismos podem interagir uns com os outros de forma a produzir múltiplos efeitos.

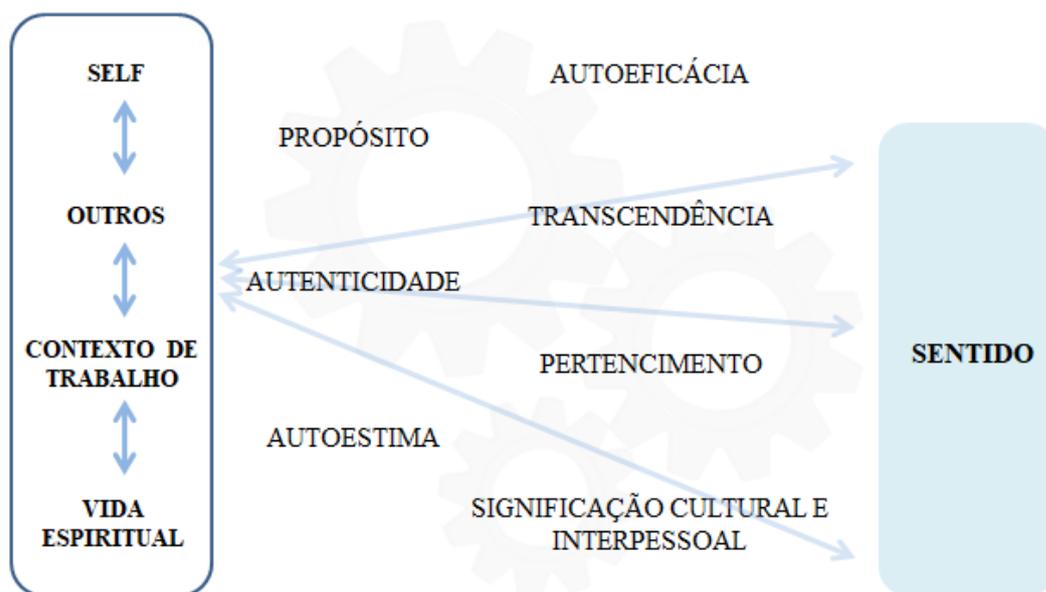


Figura 1: Fontes e mecanismos do sentido do trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Como explicitado anteriormente, os mecanismos podem variar de fatores intrapsíquicos, objetivando a satisfação do eu, até aqueles que são totalmente externos ao trabalhador. Destrinchando cada um deles temos: a autenticidade como auto concordância, afirmação e engajamento pessoal; a autoeficácia no sentido de autonomia, competência e impacto percebido; a autoestima como autovalorização; o propósito como a significância do trabalho e sistema de

valores; pertencimento sendo identificação social e conectividade interpessoal; transcendência no sentido de interconexão e abnegação; e, por fim, significação cultural e interpessoal como interações indivíduo-coletividade e/ou indivíduo-indivíduo (SOUZA, 2018).

É importante ressaltar que, enquanto alguns mecanismos enfatizam o desejo agêntico com relação ao “self” e a outras entidades, outros mecanismos enfatizam o desejo por comunhão com o ego ou outras entidades. Outra observação apontada pelos autores Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) diz respeito ao fato da ação estar direcionada para o ego ou para os outros, o que pode causar variação nas percepções sobre o sentido do trabalho.

As dimensões motivação e direcionamento da ação do indivíduo referente ao seu trabalho formam um quadrante e, uma vez relacionadas, produzem sentido para a atividade profissional. No que diz respeito à motivação, as dimensões são denominadas agência e comunhão. Já sobre o direcionamento, as dimensões são chamadas self (referente ao próprio indivíduo) e outros (SOUZA, 2018).

2.1.3. Algumas pesquisas nacionais

Como uma das possíveis contribuições do estudo sobre o sentido do trabalho está a compreensão do fenômeno como via de suporte para o aprimoramento da relação organização-indivíduo. Dessa maneira, o sentido do trabalho vem sendo utilizado pelas organizações como base para a motivação e comprometimento organizacionais (SILVA & SIMÕES, 2015).

Para Tolfo e Piccinini (2007), a centralidade do trabalho diz respeito ao grau de importância conferido ao trabalho durante a vida. Tal importância, deve-se ressaltar, pode diferir entre as fases da vida do trabalhador, a chamada centralidade relativa do trabalho. A centralidade seria influenciada por cada ciclo e mediria a relação do trabalho com outros aspectos importantes da vida dos sujeitos. Sendo assim, é natural que a mesma pessoa dedique-se ao trabalho de maneira diferente durante as diversas fases de sua vida profissional.

Bitencourt, Gallon, Batista e Piccinini (2011) concluíram em seu estudo que o sentido conferido ao trabalho é amplo e diverso para os indivíduos, podendo se manifestar de formas variadas, que dependerão de fatores como a organização em que o sujeito se encontra, dos colegas, das relações que são construídas, da família, da etapa da vida em que ele se encontra, de fatores financeiros, dentre outros. Dessa maneira, considera-se a centralidade do trabalho como algo que

difere, primeiramente, de acordo com a fase da vida de cada trabalhador, além de ser relacionada com o sentido que a pessoa dá ao seu trabalho.

Carvalho (2009) afirma que o significado do trabalho pode sofrer modificações dependendo da educação e do processo de socialização do indivíduo. Além disso, valores seriam passíveis de mudança ao longo da vida pelas experiências e condições de trabalho vivenciadas.

Sendo assim, é possível dizer que o sentido do trabalho configura-se em um campo amplo para pesquisas, levando em consideração o momento histórico e social, os ambientes diversos em que os indivíduos estão inseridos, ou mesmo suas idades. Com relação a esta última variável, foram realizados estudos, sobretudo, com jovens, que estão iniciando suas trajetórias profissionais, e com sujeitos que estão encerrando (ou já encerraram) sua participação na força de trabalho, como aposentados e idosos.

No estudo realizado por Souza (2018) concluiu-se que, de maneira geral, para o jovem contemporâneo, em comparação com a juventude de outras gerações, o trabalho é considerado menos central. A atividade profissional seria dotada de um caráter utilitarista, consolidando-se, sobretudo, como uma forma de sustento mesmo que, em menor proporção, precisasse cumprir com demandas hedonistas e subjetivas.

Morin, Tonelli e Pliopas (2007), utilizando como base a abordagem desenvolvida por Morin em 2002 (fortemente influenciada pelas pesquisas do grupo MOW), fizeram um estudo sobre os sentidos do trabalho para jovens executivos brasileiros. Os resultados da pesquisa indicam que o trabalho é essencial na vida dessas pessoas. Além do sentido da sobrevivência, que foi destaque entre os resultados, os dados obtidos no estudo apontam que valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento e segurança também são fundamentais para que o trabalho tenha sentido.

Para Marra, Souza, Marques e Melo (2013), os significados do trabalho são distintos entre os sujeitos, e também difeririam em função da ocupação profissional e da faixa etária. Os autores desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de investigar os significados que ex-executivos com mais de sessenta anos de idade atribuem ao trabalho, após a aposentadoria de suas funções gerenciais. Como resultado, constatou-se que as diversas formas de trabalho conferem significado à vida, auxiliam no resgate de formas de status e poder e contribuem para a manutenção das identidades profissionais, além de minimizarem os efeitos sociais e físicos do envelhecimento. Os autores reforçam

que envelhecer no século XXI não é o que era no século XX. Como exemplo, os adultos mais velhos hoje são mais saudáveis e mais ativos do que no passado. Mesmo assim, algumas pessoas e organizações ainda estão presas em uma forma ultrapassada de pensar sobre essa fase da vida, reforçando preconceitos e todo um processo discriminatório.

O processo de envelhecer é um fenômeno biológico, mas também uma construção sociocultural, vinculada a expectativas, valores e ética predominantes no social. Inclusive as perdas biológicas em decorrência do envelhecimento podem ser reforçadas ou atenuadas conforme o contexto sociocultural. Com a valorização da juventude, muito presente na cultura ocidental, atingir a maturidade significaria perda de status e prestígio, com a diminuição da capacidade produtiva. Acrescenta-se que o processo de transformação das narrativas sociais predominantes em determinada cultura é lento e gradual (MARRA, SOUZA, MARQUES E MELO, 2013). Os autores recomendam, portanto, que responsáveis pelas políticas e práticas de gestão das pessoas nas organizações possam incorporar práticas que privilegiem uma diversificação etária na composição da força de trabalho aproveitando o conhecimento e as experiências acumuladas, incluindo os cargos executivos.

Bitencourt, Gallon, Batista & Piccinini (2011) destacam que muitos aposentados permanecem trabalhando, uma vez que a aposentadoria não é suficiente para a subsistência ou pelo fato dos mesmos não verem motivo para parar de trabalhar. Inclusive, a legislação brasileira que regulamenta os direitos de pessoas com mais de sessenta anos de idade prevê o direito à volta ao trabalho mesmo após a aposentadoria. Desta maneira, torna-se ilegal a discriminação contra esses indivíduos em processos de seleção para emprego ou em concursos (BITENCOURT, GALLON, BATISTA & PICCININI, 2011).

Com o que foi exposto, por que entender, então, o significado do trabalho para profissionais maduros? Profissionais maduros são aqueles que estão ativos no mercado de trabalho e que possuem entre cinquenta e setenta anos de idade. Dessa maneira, engloba-se também uma parcela da população que não necessariamente é aposentada, assim como não necessariamente é idosa. Trata-se de um grupo populacional com capacidade produtiva e que pode contribuir com o mercado de trabalho através de suas experiências, qualificações e potencialidades. Acrescenta-se que, em breve, eles constituirão a maior parte da força de trabalho no Brasil, e em grande parte do mundo (BANCO MUNDIAL, 2011). Dessa forma, entender o sentido do trabalho para essa parcela da população pode contribuir para a elaboração e adoção de práticas e

políticas por parte das organizações que atraiam e retenham esses profissionais. Segundo Marra, Souza, Marques e Melo (2013), a opção dessas pessoas por continuar exercendo alguma atividade profissional, mesmo após a aposentadoria, pode, além de fatores como necessidades financeiras, psicológicas ou sociais, também estar relacionada ao significado que o trabalho possui para cada um desses indivíduos.

2.2.Late Careers

2.2.1.Conceituando o tema

As pessoas estão vivendo mais hoje, com uma expectativa de vida média de oitenta anos, por esse motivo, muitos indivíduos estão permanecendo na força de trabalho por mais tempo, ou mesmo iniciando novas carreiras depois que suas carreiras “regulares” chegam ao fim (FELDMAN, 2007). Com isso, há o surgimento de uma nova gama de profissionais com questões de carreira que são típicas e ainda pouco exploradas.

Greller e Simpson (1999) definem *late careers* como sendo as escolhas e reações relacionadas ao trabalho de pessoas que possuem entre cinquenta e setenta anos de idade, e os fatores econômicos, sociais e organizacionais que as influenciam. O limite de setenta anos teria sido escolhido com base em pesquisas que apontam que as perdas mentais, de forma geral, não são significativas para a performance no trabalho até, pelo menos, essa idade (SCHAIE, 1990; SULLIVAN & DUPLAGA, 1997 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999). Além disso, aos setenta anos, os indivíduos, de forma geral, já estariam fora da força de trabalho.

Feldman (2007), baseando-se na definição anterior, descreve *late careers* como sendo profissionais que possuem mais de cinquenta anos de idade, ou que continuam ativos no mercado de trabalho após trinta anos ou mais de carreira. Um ponto a ser levantado é que essa expressão (*late careers*), muitas vezes, se refere a profissionais ou a carreiras que já estariam no final de suas trajetórias, o que não necessariamente será verdade em um futuro próximo. Dessa maneira, optou-se por utilizar no presente estudo a expressão “profissionais maduros” para identificar esses indivíduos que possuem cinquenta anos de idade ou mais e que permanecem ativos na força de trabalho. Engloba-se nesta pesquisa, portanto, profissionais de meia idade, profissionais já aposentados e profissionais idosos.

Para Feldman (2007), satisfação no trabalho, forte ética de trabalho e preocupação com falta de atividade são exemplos de fatores que influenciam positivamente a permanência do profissional maduro na força de trabalho. Questões mais práticas, como mudanças nos requerimentos de elegibilidade em pensão governamental, bem como o acelerado aumento com custos em saúde também estariam forçando muitos trabalhadores a continuarem ativos por mais tempo, dado que essas mudanças levariam os profissionais a valorizarem as recompensas financeiras oriundas do trabalho.

Sobre aposentados brasileiros, Uyehara (2003) cita algumas razões pelas quais estes buscam se manter ativos no mercado de trabalho, seriam elas: a complementação financeira; ocupação do tempo e estabelecimento de relações sociais; e a oportunidade de fazer aquilo que têm vontade, mas nunca tiveram chance.

Em contrapartida, fatores como problemas de saúde, forte envolvimento com interesses externos, cônjuge que não trabalha (ou aposentado) e falta de oportunidades em decorrência da discriminação fazem com que profissionais maduros estejam mais predispostos à aposentadoria. Feldman (2007) acrescenta que, com as condições que se apresentam hoje, quanto menor for a diferença da renda mensal entre permanecer trabalhando e se aposentar, mais propenso o indivíduo estará a deixar a força de trabalho.

Dentre as possíveis razões para baixos índices de empregabilidade no que se refere a profissionais maduros na força de trabalho, Platman (2004) aponta a combinação de fatores de impulso (*push factors*), como a discriminação etária em processos de recrutamento, promoção, treinamento e saída; e de fatores de atração (*pull factors*), incluindo a baixa oferta de oportunidades atrativas e flexíveis para esses profissionais. Em alguns casos, pode haver ainda o fator complicador da mobilidade. Profissionais maduros podem estar tão integrados em suas comunidades (em virtude de suas casas próprias, seus pais idosos, emprego de seus cônjuges, como exemplos) que optar por uma oportunidade de trabalho fora de sua região geográfica pode ser inaceitável. Isto é, possivelmente, profissionais maduros tem mobilidade mais comprometida (LEANA & FELDMAN, 1992 *apud* FELDMAN, 2007).

Muitas companhias estão desenhando sistemas de gestão de recursos humanos que promovam oportunidades de aprendizado contínuo para funcionários independentemente da idade. Outras organizações estão fazendo melhor uso de seus profissionais maduros como mentores com o objetivo de desenvolver a próxima geração de empregados. Ainda outras organizações

estão melhorando sua avaliação de desempenho e sistemas de remuneração para recompensar adequadamente profissionais maduros por suas contribuições para a empresa mesmo que eles não estejam mais programados para um rápido avanço. Algumas empresas estão até mesmo buscando recém-aposentados como fonte de trabalhos temporários e subcontratações (GRELLER & STROH, 2003; LONDON, 2002 *apud* FELDMAN, 2007). Mas infelizmente, na atualidade, ainda não é dada a devida atenção à questão de como aproveitar mais eficientemente as capacidades de profissionais maduros que permanecem na força de trabalho. Ainda há significativa discriminação no mercado de trabalho, e estereótipos errôneos têm limitado as oportunidades que profissionais maduros possuem tanto com seus empregadores atuais quanto com o mercado de uma forma geral (FELDMAN, 2007).

Filho (2006) afirma que organizações muitas vezes optam por renovar o quadro de pessoal como forma de reduzir custos. Elas acabam trocando um quadro maduro por outro mais jovem, com salários menores e sob o argumento da maior agressividade comercial e flexibilidade dos mais jovens frente à mudança. Entretanto, para o autor, tal troca pode sinalizar uma miopia nas práticas de gestão de pessoas em alguns aspectos. Por exemplo, pode haver perda de uma relação de confiança com os empregados (estes poderão se sentir menos comprometidos com a empresa). Outro exemplo seria o desencontro entre a política de gestão de pessoas e o relacionamento com clientes (ter internamente interlocutores representantes de diferentes faixas etárias e que consigam compreender mais facilmente as aspirações dos diversos seguimentos é um diferencial positivo). Ainda para Filho (2006), diminuir a participação de trabalhadores maduros implica, para as organizações, em administrar o custo advindo da perda da memória organizacional, de competências críticas e, em muitos casos, de liderança.

Ao envelhecer, há declínio físico e esse fato é inquestionável. Força motora, coordenação motora fina, acuidade auditiva são exemplos de capacidades que comumente declinam com a idade, mas, ao mesmo tempo, elas estão se tornando cada vez menos importantes para o trabalho. As ajudas tecnológicas comuns à maioria das ocupações acabam reduzindo a dependência a esses atributos (GRELLER & SIMPSON, 1999). Quanto à parte cognitiva e à memória, há pesquisas que indicam que, quando há link conceitual, lógica por trás de determinada assimilação, as diferenças etárias em performance são largamente eliminadas. Uma vez que a proposta do aprendizado é adquirir conhecimento, não existem diferenças até uma idade bem avançada, isto é,

após setenta anos de idade (CHASSEIGNE MULLET & STEWART, 1997 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999). Quando resultados de experimentos são medidos a partir de situações reais de trabalho ou por simulação de tarefas de trabalho, os efeitos da idade encontrados na maior parte dos experimentos com tarefas mais abstratas desaparecem. Isso ocorre, provavelmente, porque existem múltiplas estratégias que podem ser aplicadas para desempenhar uma determinada tarefa (CZAJA & SHARIT, 1998 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999).

Capellos, Silva e Tonelli (2014) propõem ainda a existência de uma idade profissional, distinta da idade biológica ou da subjetividade privada do indivíduo. Em pesquisa realizada com profissionais com mais de cinquenta anos, atuantes em organizações públicas e privadas, constatou-se o não reconhecimento pela idade cronológica que possuíam, pois dentro do espaço de trabalho aquela idade se desfaria simbolicamente a partir do momento que critérios relacionados aos comportamentos no trabalho e o modo de lidar com desafios diários evidenciam uma postura jovem. Além disso, os entrevistados na pesquisa associaram a questão do não-trabalho a elementos como morte, perda de função na sociedade e congelamento. Outro ponto levantado no estudo realizado pelos mesmos autores é o fato de que prosseguir estudando e se aperfeiçoando pode garantir que o envelhecimento não se legitime no espaço de trabalho. Por outro lado, elementos de ruptura, como demissões, evidenciariam o processo de envelhecimento.

2.2.2. Sobre a discriminação dos profissionais maduros

Dentre as possíveis razões para a queda de autoestima que profissionais maduros podem experimentar, estão: aumento da frequência de comentários negativos vindos de colegas de trabalho e supervisores sobre o seu valor (BARNES-FARRELL, 2003 *apud* FELDMAN, 2007) e frustração com a avaliação de desempenho por parte dos supervisores, de forma que as avaliações subjetivas dos profissionais maduros tendem a ser mais rigorosas do que indicadores objetivos de performance podem sugerir (RHODES, 1983 *apud* FELDMAN, 2007), isto é, pode-se supor a existência de vieses.

Muitos gestores nutrem estereótipos negativos a respeito de profissionais maduros (FELDMAN, 2007). Estereótipos guiam o comportamento inicial e, dessa maneira, moldam uma possível interação subsequente. Uma vez que empregadores acreditam que profissionais mais velhos, em geral, não se

encaixam nas posições disponíveis e, por sua vez, não os contratam, há poucas oportunidades para invalidar essa crença (GRELLER & SIMPSON, 1999).

Ainda há o predomínio da visão de que profissionais mais jovens são mais ágeis, produtivos e intelectualmente mais capazes quando comparados aos profissionais mais velhos (ZIGER, FILIPPIM & BELTRAME, 2017). Por exemplo, indivíduos que trabalham por trinta anos ou mais em uma carreira podem experimentar pressão interna maior para justificar investimentos profissionais como mais proveitosos em comparação com jovens profissionais (FELDMAN, 2007). Lawrence e Tolbert (capítulo 20 *apud* FELDMAN, 2007) sugerem ainda que, quanto mais discrepante a idade do indivíduo é da idade dominante do grupo, maior a possibilidade de discriminação.

Profissionais maduros tendem também a ser preteridos quando se tratam de oportunidades de desenvolvimento dentro das organizações (GRELLER & SIMPSON, 1999). O fato é que as organizações investem menos no desenvolvimento de profissionais mais velhos (BARTH, MCNAUGHT & RIZZI, 1993 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999) e as justificativas, muitas vezes, são: o tempo de *pay back* (retorno), falta de motivação para crescimento e para a aquisição de novos conhecimentos (aprendizados) por parte desses trabalhadores. Todavia, normalmente, a área de Recursos Humanos estima o tempo de *pay back*, no caso de treinamentos, de três a cinco anos. Um profissional de cinquenta anos ou mais pode ter uma carreira bem mais extensa que esse período (GRELLER & SIMPSON, 1999).

Robson *et al* (2006) desenvolveram um inventário de critérios preliminares para o envelhecimento bem-sucedido no local de trabalho. Em estudo realizado com mais de duzentos indivíduos adultos foram apontados cinco domínios teoricamente importantes para o envelhecimento bem-sucedido no local de trabalho: adaptabilidade e saúde; relações positivas; crescimento ocupacional; segurança pessoal; e foco contínuo e realização de objetivos pessoais. Crescimento ocupacional, entretanto, foi o único fator negativamente relacionado à idade. Apesar da ligeira diminuição da importância do fator crescimento ocupacional conforme os funcionários vão envelhecendo, os profissionais maduros consultados acreditam que indicadores de crescimento ocupacional são, no mínimo, de moderada importância no que se refere ao bom envelhecimento no trabalho.

Já no que diz respeito à justificativa de falta de interesse em aquisição de novos conhecimentos, dados coletados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística demonstram que houve um aumento na proporção de alunos com

idade acima de cinquenta anos nas universidades brasileiras (BARBOZA, SILVA DO VALE E VILAS BOAS, 2009). Na pesquisa realizada por Barboza, Silva do Vale e Vilas Boas (2009), com alunos universitários que possuem cinquenta anos de idade ou mais, concluiu-se que o indivíduo procura a universidade realmente com vontade de aprender e crescer culturalmente. A grande maioria dos entrevistados acredita que a universidade proporcionará benefícios no futuro, e todos afirmaram que querem trabalhar após formatura.

Quanto à outra forma de discriminação, admitir um profissional maduro que foi demitido por outra organização é ainda menos atraente para empregadores. Mesmo quando profissionais maduros conseguem se recolocar, em muitos casos, aceitam assumir posições com uma remuneração menor do que a que recebiam em seus empregos anteriores, com benefícios mais discretos, ou que proporcionam tarefas menos desafiadoras e de menor responsabilidade (FELDMAN, 2007).

Segundo Silva, Wetzel e Lopes (2008) estereótipos tendem a ser revestidos de uma roupagem racional para justificar diversos tipos de tratamento discriminatório por parte das organizações. Todavia, diversos estudos realizados com trabalhadores mais velhos mostram que estes tendem a ter maior comprometimento no trabalho e a apresentar menores índices de turnover voluntário e absenteísmo. Cabe reforçar que existem poucas evidências que sustentem qualquer tipo de tese acerca da existência de vantagens ou desvantagens de se utilizar a idade como critério para a escolha do perfil da força de trabalho (SILVA, WETZEL & LOPES, 2008).

Para Greller e Simpson (1999), o principal ponto de partida para a diminuição da discriminação devem ser esforços de investigação que especificam mais claramente os retornos individuais e organizacionais do investimento de capital humano em trabalhadores mais velhos.

2.2.3. Sobre atitude e desempenho dos profissionais maduros

Em termos de atitude, pesquisas sugerem que profissionais maduros possuem uma atitude mais positiva com relação aos seus trabalhos, como satisfação e envolvimento no trabalho. Uma possível explicação para isso seria que profissionais maduros possuem expectativas mais realistas sobre seus trabalhos em comparação com colegas menos experientes. Dessa maneira, eles experimentaríamos uma discrepância menor entre o que esperam receber de seus

empregos (em termos de recompensas e satisfação intrínseca) e o que eles realmente recebem (FELDMAN, 2007).

Pesquisas revelam que profissionais maduros possuem níveis mais baixos de turnover voluntário (RHODES, 1983; WARR, 1994 *apud* FELDMAN, 2007). Uma das possíveis explicações para isso é que muitos temem discriminação etária no mercado de trabalho e se preocupam com o fato de não conseguirem boa recolocação caso peçam demissão do trabalho atual. Outros dados indicam que esses profissionais são menos propensos a tirar dias de folga, e que possuem níveis de absenteísmo menores que colegas mais jovens (BEEHR & BOWLING, 2002 *apud* FELDMAN, 2007). Além de profissionais maduros poderem agregar às organizações com sua experiência, comprometimento e responsabilidade, Uyehara (2003) afirma que a contratação ou a manutenção desse grupo no quadro de pessoal pode representar um diferencial competitivo para as empresas, distinguindo-as de seus concorrentes.

Para Filho (2006), funcionários mais velhos tendem a ter redes de relações (interna e externamente à empresa) mais amplas e consolidadas, muitas vezes baseadas e reforçadas por laços de confiança construídos ao longo do tempo, essenciais para o posicionamento da empresa junto a fornecedores e clientes. Acrescenta-se que esses profissionais poderiam dominar habilidades e conhecimentos tácitos críticos da empresa, como liderança e interação entre áreas, etapas do processo produtivo, ou sistemas informacionais e bancos de dados.

Há evidências de que profissionais maduros são percebidos como economicamente menos benéficos a organizações, o que certamente sustenta percepções de desempenho (GRELLER & SIMPSON, 1999). Não existem estudos conclusivos, entretanto, a respeito do desempenho de profissionais maduros em comparação com profissionais mais jovens. Alguns informam que há queda de performance, outros relatam seu aumento conforme a idade avança. De forma geral, há a crença de que o desempenho diminui com a idade. Entretanto, para Greller e Simpson (1999), os efeitos da idade cronológica na cognição e performance não são tão significativos quanto se amplamente supõe. Rhodes (1983 *apud* FELDMAN, 2007) sugere que o relacionamento entre idade e desempenho no trabalho pode variar muito, dependendo de outros fatores, como tipo de trabalho que é realizado e quais instrumentos são utilizados para fazer essa avaliação. Outra importante questão a ser ponderada é que experimentos objetivos sobre desempenho profissional de indivíduos mais

velhos muitas vezes não correspondem à realidade de trabalho deles (BEEHR & BOWLING, 2002 1986 *apud* FELDMAN, 2007).

Waldman e Avolio (1986 *apud* FELDMAN, 2007) conseguiram enxergar alguns padrões interessantes nos resultados de pesquisas. Quando profissionais são avaliados a partir de índices objetivos de produtividade, os mais maduros performam melhor que os mais jovens. Entretanto, quando profissionais mais velhos são avaliados por supervisores fazendo uso de escalas de avaliação global, recebem notas significativamente mais baixas que profissionais novos. Além disso, profissionais maduros que possuem funções mais gerenciais por natureza, com atividades menos tangíveis, seriam mais vulneráveis ao viés discriminatório.

Ainda sobre o desempenho/ performance, as diferenças baseadas em idade são mais atenuadas quando a variável qualidade é levada em consideração. Resultados de pesquisas indicam que profissionais maduros tendem a perseguir a qualidade enquanto desempenham atividades e podem estar mais dispostos a sacrificar quantidade para atingir esse objetivo (CZAJA & SHARIT, 1998; RAO & RAO, 1997; SCHWOERER & MAY, 1996 *apud* FELDMAN, 2007). A relação entre idade e performance, dessa forma, é altamente dependente de quais atividades estão sendo executadas, como estão sendo medidas e quem está medindo (MCEVOY & CASCIO, 1989; WARR, 1994 *apud* FELDMAN, 2007). Segundo Greller e Simpson (1999), resultados de estudos apontam que a produtividade, em termos de quantidade, pode ser menor considerando profissionais mais velhos (acima de quarenta anos de idade). Por outro lado, estes produzem com qualidade superior quando comparados com profissionais mais jovens. Dessa forma, para os autores, se a qualidade é o ponto forte do trabalhador mais velho, as circunstâncias podem, certamente, ampará-lo ou prejudica-lo.

Alguns autores defendem que os déficits de performance apontados aos profissionais maduros não seriam substanciais. Além disso, outros aspectos do desempenho poderiam mais do que compensar possíveis deficiências (MCEVOY & CASCIO, 1989; STERNS & MCDANIEL, 1994 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999). Acrescenta-se que as diferenças individuais podem representar importante papel quando o assunto é desempenho. Alguns continuam trabalhando com alta performance até muito tarde, enquanto outros possuem um desempenho mais baixo, independentemente da idade (GRELLER & SIMPSON, 1999).

O uso sensato de profissionais se beneficia de seus pontos fortes. Dessa maneira, se o trabalho puder ser distribuído de modo que o desempenho do profissional mais velho dependa, sobretudo, de seus pontos fortes, os resultados podem ser bastante superiores (GRELLER & SIMPSON, 1999).

Por fim, Greller e Simpson (1999) fizeram as seguintes constatações em seu estudo: declínios cognitivos decorrentes do avanço da idade não seriam suficientes para impactar a performance no trabalho; os modelos econômicos atuais assumem queda na produtividade entre trabalhadores mais velhos, mas isso não corresponderia a realidade; o envelhecimento pode ser melhor entendido como uma série de transformações discretas ao contrário de um processo contínuo de declínio; o uso produtivo de trabalhadores mais velhos reconhece os pontos fortes específicos de cada um e as diferenças individuais cada vez mais distintas entre eles.

2.2.4. Sobre carreiras estacionadas

O termo *career plateau* (platô de carreira ou carreira estacionada) foi popularizado nos anos 1970 por Ference, Stoner e Warren (1977 *apud* FELDMAN, 2007), que conceituaram gestores platô aqueles que não estavam aptos a avançar na hierarquia organizacional. Posteriormente, Feldman e Weitz (1998 *apud* FELDMAN, 2007) conceituaram *career plateau* como ponto a partir do qual era improvável que um funcionário conseguisse avançar para posições com aumento de responsabilidade.

Segundo Greller e Simpson (1999), profissionais maduros “estacionados”, isto é, que não possuem expectativas de crescimento, corresponderiam ao peso morto de uma organização, uma vez que perspectivas ínfimas de avanço gerariam queda dos níveis de produtividade. A competitividade gerada por promoções, que funcionaria como um mecanismo de incentivo para profissionais mais jovens terem desempenhos superiores, já não seria uma realidade para profissionais mais velhos. Por esse motivo, muitas organizações incentivam, por exemplo, as aposentadorias precoces, encorajando esses trabalhadores a saírem.

Dessa maneira, alguns autores ressaltam a necessidade de promoção de *feedback*, inclusão desses profissionais “platôs” em programas de treinamento; o uso de projetos com atribuições desafiadoras como alternativas a promoções para manter o envolvimento do empregado; mais movimentos laterais e interfuncionais; e desestigmatização de planos de carreira marcados por lento

avanço de carreira (BEJIAN SALOMONE, 1995; HALL & MIRVIS, 1995 *apud* FELDMAN).

2.2.5.Sobre alternativas profissionais para profissionais maduros

Segundo Silva, Wetzel e Lopes (2008) parece haver uma tendência de profissionais maduros migrarem para configurações mais flexíveis de trabalho. *Freelancing* e consultoria seriam opções atrativas para profissionais mais velhos, pois conseguem trabalhar mais ou menos horas, e por quanto tempo desejarem. Além disso, a discriminação em razão da idade seria muito menos significativa, uma vez que os indivíduos são julgados, sobretudo, pelo que podem fazer e não pela idade em si (PLATMAN, 2004).

Mesmo no caso de indivíduos já aposentados, Feldman (2007) afirma que oportunidades para continuar trabalhando em tempo parcial ou temporariamente após a aposentadoria pode reduzir a ansiedade de profissionais maduros sobre finanças e sua resistência em deixar o mercado de trabalho completamente.

Para Silva, Wetzel e Lopes (2008), no caso dos profissionais mais qualificados, a consultoria parece ser o caminho mais viável, em função das experiências e dos conhecimentos acumulados. Entretanto, questões como baixa qualificação profissional ou mesmo discriminação podem levar trabalhadores maduros a condições de trabalho mais precárias.

Sobre o assunto, e em uma perspectiva social-psicológica, Greller e Simpson (1999) mencionam a segmentação do mercado de trabalho (originalmente) em dois setores: setor primário, onde os trabalhadores são bem remunerados, tem acesso a bons benefícios e certa segurança no emprego; e setor secundário, onde há baixa remuneração e prevalecem altos níveis de instabilidade no emprego. Para os autores, a teoria do mercado de trabalho segmentado pode nos ajudar a entender a situação que profissionais mais velhos enfrentam hoje. Estudos transversais indicam, por exemplo, que profissionais maduros em um mercado de trabalho mais marginalizado se aposentam mais tarde em comparação com aqueles que se encontram em posições mais vantajosas (BECK, 1993 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999). Ou seja, uma renda adequada para a aposentadoria não estaria disponível para trabalhadores maduros no setor secundário. Estes, entretanto, representariam um grupo distinto daqueles que permanecem trabalhando em torno dos seus setenta anos de idade sem terem a necessidade financeira.

Outra importante questão levantada pelos autores sobre a segmentação do mercado é que profissionais maduros no setor secundário sofreriam ainda mais desvantagem no caso de profissionais maduros do setor primário migrarem para o setor secundário. Esta não é uma situação difícil de conceber, uma vez que profissionais maduros que perdem seus empregos, por exemplo, frequentemente só conseguem se recolocar no mercado em posições de trabalho inferiores às anteriormente ocupadas (FELDMAN, 2007). Dessa maneira, há a formação de um complexo problema em que o setor secundário é invadido por outros profissionais maduros.

Um outro ponto sobre o qual Greller e Simpson (1999) chamam a atenção é a preocupante possibilidade de que a idade, por si só, defina um segmento no mercado. Sendo assim, teremos profissionais maduros competindo com outros profissionais maduros por “posições para profissionais mais velhos”.

Para Ziger, Filippim e Beltrame (2017), sobre pessoas idosas, se faz necessário pensar em medidas inovadoras de gestão que possam favorecer a permanência e o reingresso na carreira, buscando sua satisfação e contribuindo, por meio do exercício de seus saberes e experiências, no desenvolvimento das organizações. Os autores defendem que há necessidade de criação de novas políticas públicas de emprego voltadas à população com mais de sessenta anos de idade, fazendo com que as organizações possam inseri-los no mercado de trabalho com autonomia e segurança. Além disso, seriam necessárias políticas públicas de emprego que visassem à manutenção da capacidade funcional da população durante o curso de vida, garantindo a qualidade de vida.

Ser dono do próprio negócio parece também ser uma alternativa. Pesquisas indicam que profissionais maduros que optam por empreender acabam estendendo suas carreiras até mais tarde, trabalhando com mais qualidade de vida, por mais que a renda diminua (KAUTONEN, KIBLER & MINNITI, 2017). Os resultados encontrados por Kautonen, Kibler e Minniti (2017) indicam que profissionais maduros que passaram a empreender experimentaram significativo aumento na qualidade de vida, medida como a satisfação das necessidades psicológicas fundamentais de controle, autonomia, auto realização e prazer. Isso não significa, todavia, que esses indivíduos trabalham menos (na maioria dos casos, trabalham, inclusive, mais horas por semana em comparação com outros profissionais). Esse aumento na qualidade de vida seria ainda significativamente maior do que a experimentada por indivíduos que optaram por outro trabalho organizacional. Dentre as vantagens para profissionais maduros em empreender estariam: possibilidade de escolher quando, onde e como

trabalhar; o fato de estarem menos sujeitos a interferências sociais negativas, como preconceitos; e maior flexibilidade para balancear trabalho e vida pessoal (KAUTONEN, KIBLER & MINNITI, 2017).

É possível também que o trabalho voluntário sirva como uma oportunidade para que recém-aposentados se sintam úteis, necessários e produtivos (BEEHR & BOWLING, 2002; OMOTO, SNYDER, & MARTINO, 2000 *apud* FELDMAN, 2007), e que tal serviço seja uma alternativa atrativa para preencher o tempo livre e para compartilhar conhecimento/ experiência. Surpreendentemente, participação em trabalho voluntário é negativamente correlacionada com a idade (FISCHER, MUELLER, & COOPER, 1991 *apud* FELDMAN, 2007). Isso pode ocorrer em decorrência de dificuldade de locomoção; por ser um esforço sem remuneração; e por julgarem não precisar tanto *networking* (fazer contatos com objetivos profissionais), por exemplo.

Acrescenta-se que a oportunidade de aumentar a satisfação pessoal enquanto se prolonga a participação na força de trabalho é sugerida devido à indicação que um significativo número de aposentados não está inteiramente feliz com essa escolha. Eles estariam interessados em retornar à força de trabalho, porém experimentariam dificuldades em encontrar um trabalho adequado (BARTH & MCNAUGHTON, 1991; GRAD, 1990; HARDY, 1991; MCNAUGHTON, BARTH & HENDERSON, 1989; RUHM, 1990 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999). Sendo assim, Filho (2006) propõe um modelo não rígido, com estruturas mais flexíveis, na qual profissionais maduros pudessem contribuir com as organizações por mais tempo.

2.2.6. Sobre a aposentadoria

Estudar sobre *late careers* inclui também o estudo sobre aposentadoria. Para Greller e Simpson (1999), o exame dos fatores que levam as pessoas a escolherem a aposentadoria precoce ou voluntária sugere que forças mais sutis estejam em ação. É possível que mudanças organizacionais internas, como reestruturações, a ausência de desafios e investimentos para os profissionais maduros e a falta de entendimento sobre suas novas demandas (relacionadas a horário, deslocamento, dentre outras), sejam possíveis preditores da aposentadoria. Mais, inclusive, do que questões de saúde ou financeiras. Todavia, a escolha por aposenta-se pode ser positiva. Para Mutran, Reitzes e Fernandez (1997 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999), escolhas positivas envolvem expectativas de recursos de pensão adequados, um senso de

confiança em si mesmo como profissional, um planejamento pré-aposentadoria e uma data consciente de aposentadoria. No que diz respeito à satisfação durante a aposentadoria, a forma como a decisão de se aposentar é tomada possui significativo impacto (GRELLER & SIMPSON, 1999).

Ainda sobre o assunto, Calasanti (1996 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999) afirma que outro preditor de satisfação na aposentadoria é se houve satisfação no trabalho. Isto é, para a maioria dos profissionais, uma carreira de sucesso (segundo sua percepção) provavelmente precederá uma aposentadoria de sucesso. Enquanto que uma carreira frustrante, conturbada, depreciativa, da qual o profissional foi obrigado a deixar, proporcionaria uma base empobrecida para o que quer que venha em seguida (GRELLER & SIMPSON, 1999).

Segundo Feldman (2007), o que é mais crítico para uma satisfatória adaptação à aposentadoria é o fato do idoso ter planos definidos de como ele irá gastar o tempo nesse período. É a previsibilidade da atividade, no lugar da atividade em si, que pode ser mais essencial a um ajuste satisfatório à aposentadoria.

2.2.7. Profissionais maduros e o sentido do trabalho

O trabalho oferece vantagens psicológicas latentes que são independentes da recompensa material. Uma ocupação por vezes define o status de uma pessoa, estabelece uma rede de relacionamento social, proporciona um espaço onde competências podem ser demonstradas e reconhecidas, estabelece objetivos a serem perseguidos, e oferece uma estrutura e um significado para o dia a dia do indivíduo. Portanto, a descontinuidade de uma ocupação pode estar associada com a privação de todos esses benefícios latentes e se configurar em uma ameaça à identidade e ao bem estar individual (ONYURA *et al*, 2015).

Segundo os mesmos autores anteriormente citados, profissões que exigem mais anos de estudos e especialização tendem a ocupar lugar mais central no que diz respeito à constituição da identidade do indivíduo, sobretudo quando essa forte identidade ocupacional está associada ao desenvolvimento empobrecido de outros aspectos da identidade do sujeito. Dessa maneira, a descontinuidade da ocupação de forma involuntária pode acarretar em sérios danos para o sujeito.

De acordo com levantamento feito por Capello (2017), a literatura mostra que são diversos os sentidos do trabalho para o profissional maduro, prevalecendo as percepções positivas sobre a atividade produtiva, em que

especificidades são determinadas por questões culturais. Dentre as percepções positivas estariam a manutenção da identidade pessoal, a complementação da renda, a estruturação do tempo.

Segundo Filho (2006), para o profissional maduro, além da renda, parece ter mais peso o sucesso psicológico e o senso de realização e de contribuição. E, para Feldt, (1997 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999), se os profissionais mais maduros perceberem que as tarefas realizadas constituem um trabalho coerente e significativo, eles tendem a reagir positivamente, ou seja, encarar o trabalho de forma mais positiva.

Já Mainiero e Sullivan (2006) introduzem o conceito de *Kaleidoscope Career Model* (KCM) que descreve como padrões de carreira de homens e mulheres mudam com o tempo conforme suas necessidades e interesses se alteram. Segundo o modelo, são três os parâmetros que influenciam decisões relacionadas à carreira: autenticidade; equilíbrio; e desafio. Segundo as autoras, tais parâmetros seriam como lascas de vidro em um caleidoscópio que, a cada vez que se movem, criam novas configurações, mudando o foco principal. Assim ocorreria com os padrões de carreira, que evoluem em resposta às mudanças nas prioridades da vida, fazendo com que um dos parâmetros seja o foco principal em diferentes pontos no tempo.

Autenticidade diz respeito a ser verdadeiro consigo mesmo, a buscar oportunidades que sejam compatíveis com seus valores. Equilíbrio se refere ao desejo em balancear trabalho com outros aspectos da vida. Já desafio seria a necessidade que os indivíduos possuem em avançar na carreira, que contribui para a autoestima (MAINIERO & SULLIVAN, 2006).

Para as autoras, homens e mulheres tendem a seguir padrões de carreira distintos. Separando a carreira em três terços ao longo do tempo, as mulheres priorizariam o desafio no primeiro terço, o equilíbrio no segundo, e a autenticidade no terceiro terço. Os homens, em contrapartida, focariam em desafio no primeiro terço, autenticidade no segundo, e equilíbrio no terceiro terço.

Dessa maneira, é possível sugerir que profissionais maduros (homens) valorizariam mais o equilíbrio entre o trabalho e o não-trabalho, enquanto as profissionais maduras priorizariam mais as oportunidades que as permitissem ser elas mesmas, respeitando seus valores.

3 Metodologia da pesquisa

Esta seção tem por objetivo expor os itens de teor metodológico do estudo. Está dividida em tópicos que descrevem o tipo de pesquisa realizada e o instrumento de coleta de dados, a seleção e o perfil dos participantes, o tratamento dos dados e a limitação do estudo.

3.1. Tipo de pesquisa e instrumento de coleta dos dados

Esta pesquisa é de natureza qualitativa uma vez que se baseia em dados obtidos por meio de entrevistas individuais (CRESWELL, 2010), buscando entender o sentido e a importância que os indivíduos participantes atribuem ao trabalho a partir de suas experiências dentro do contexto organizacional, sobretudo.

Para Goulart e Carvalho (2005), a pesquisa qualitativa tem muito a oferecer no entendimento do universo organizacional e da prática administrativa. Segundo elas, embora tenha grande valia para a administração, a pesquisa de natureza quantitativa pode não ser mais suficiente, em muitos casos, para entender organizações complexas, seus processos, estruturas, contexto, inter-relações.

As autoras defendem que é possível enriquecer a compreensão de fenômenos organizacionais e administrativos a partir das “qualidades ou condições” dos próprios pesquisadores, instrumentos por excelência da pesquisa qualitativa. Sobre o assunto, Creswell (2010) afirma que este tipo de pesquisa é uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem ou entendem.

Para a obtenção dos dados analisados neste estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi elaborado pela própria autora da pesquisa (Anexo 1) à luz da lente teórica do sentido do trabalho, buscando entender como o indivíduo interpreta o que é o trabalho, bem como o papel que este representa em sua vida (PRATT & ASHFORTH, 2003 *apud* ROSSO, DEKAS & WRESZENIEWSKI, 2010). Cabe acrescentar que a autora também foi responsável por conduzir, gravar e transcrever todas as entrevistas realizadas.

Os encontros individuais com os entrevistados aconteceram por meio da ferramenta Skype, software da Microsoft que permite, dentre outras funcionalidades, a realização de chamadas em áudio e vídeo. A escolha da ferramenta se deu para que um maior conforto fosse proporcionado aos entrevistados que, em grande maioria, preferiu conversar com a pesquisadora à noite em suas respectivas casas, após o expediente, ou em locais reservados de seus ambientes de trabalho. O uso do software foi útil, também, pelo fato de não limitar a pesquisadora com relação à localidade dos entrevistados. Inclusive, um dos participantes reside na região nordeste do país, o Francisco. Os demais residem no Rio de Janeiro, região sudeste.

Alguns entrevistados tiveram uma dificuldade inicial para lidar com a ferramenta, mas logo se adaptaram. Acrescenta-se que, apesar das entrevistas não terem ocorrido em presença física, a ferramenta permitiu que houvesse uma conversa direta com os participantes e a observação de como estes se comportam e agem dentro de determinado contexto, como recomenda Creswell (2010).

3.2. Seleção e perfil dos sujeitos de pesquisa

A seleção dos sujeitos foi feita por meio da rede pessoal da pesquisadora e através da técnica bola de neve, em que participantes sugerem outros participantes para serem entrevistados. A maioria dos participantes não conhecia a pesquisadora. Para a seleção, foram utilizados os seguintes critérios:

- Idade igual ou superior a cinquenta anos;
- Ter Ensino Superior completo;
- Estar ativo no mercado de trabalho e inserido em uma estrutura organizacional, isto é, não ser profissional liberal, profissional autônomo nem empresário.

Ao todo, foram entrevistados dez indivíduos, tendo algumas de suas características detalhadas a seguir. Acrescenta-se que os nomes utilizados são fictícios de forma a dificultar a identificação dos sujeitos.

NOME	SEXO	IDADE	FORMAÇÃO	TRABALHA HÁ:	PROFISSÃO ATUAL	EMPRESA ATUAL
José	M	54	Matemática	36 anos	Analista de Suporte	Tecnologia
Maria	F	53	Arquitetura	28 anos	Arquiteta	Construção Civil
Rosa	F	57	Contabilidade	38 anos	Analista de Prestação de Contas	ONG
Antônio	M	62	Geologia	40 anos	Geólogo	O&G
Tereza	F	58	Letras	34 anos	Professora de Inglês	Educação
Joana	F	57	Administração	39 anos	Secretária Executiva	O&G
Rita	F	51	Letras	33 anos	Servidora Pública	Pesquisa
Helena	F	56	Contabilidade	38 anos	Analista de prestação de contas	ONG
Alice	F	51	Psicologia	34 anos	Operador de Telemarketing	Telecomunicações
Francisco	M	50	Administração	30 anos	Servidor Público	Transportes

Tabela 1: Perfil dos Entrevistados.

Fonte: Elaboração própria

Ao se considerar a classificação por sexo, é possível notar que mais mulheres foram entrevistadas, dada a oferta de sujeitos disponível. Entretanto, cabe levar em consideração também que, segundo dados das Nações Unidas (2017), a população madura feminina brasileira é cerca de 12% superior em números em comparação com a masculina, o que justifica sua presença maior, entre os entrevistados.

De uma maneira geral, os sujeitos contatados se mostraram disponíveis e interessados em contribuir com a pesquisa. Alguns, todavia, demonstraram certa resistência em se considerarem maduros: “Eu tenho primeiro que me acostumar a ser maduro...”; “Tá bom, sou maduro... mas dói.”. Este fato pode demonstrar, dentre outras questões, o quanto a maturidade é um assunto sensível e pode trazer consigo um sentido negativo (GRELLER & SIMPSON, 1999; FELDMAN, 2007; ZIGER, FILIPPIM & BELTRAME, 2017).

3.3. Análise dos dados

Os dados foram obtidos nos meses de setembro e outubro de 2018. Antes das entrevistas se iniciarem os participantes foram informados que o conteúdo resultante da conversa seria confidencial, sendo utilizado somente para fins acadêmicos. Todos os sujeitos assinaram o Termo de Livre Consentimento, que pode ser encontrado no Anexo 2.

Para tratar o material produzido a partir das entrevistas utilizou-se a análise de conteúdo, definida por Bardin (1979) como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações. O interesse dessa análise, entretanto, não reside somente na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes poderão nos ensinar após serem tratados (BARDIN, 1979).

Segundo a autora, a análise de conteúdo compreende três etapas básicas:

- Pré-análise – Diz respeito à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos;
- Exploração do material – Referente à implementação desses procedimentos;
- Tratamento dos dados e interpretação – Momento em que ocorre a interpretação dos resultados da investigação.

Neste estudo, assim como proposto por Bardin (1979), inicialmente, foi realizada uma análise temática, dividindo o conteúdo das entrevistas em alguns temas principais. Adicionalmente, foram levantadas as características associadas ao tema central da pesquisa, isto é, a importância e o sentido do trabalho para o profissional maduro. Por fim, o tratamento dos resultados e a sua interpretação levaram a um arranjo dos dados obtidos em categorias, impondo certa organização. Cabe acrescentar que, embora tenha ocorrido convergência com a literatura utilizada, as categorias não foram pré-definidas ao se partir para o campo.

3.4. Limitações do estudo

De acordo com Creswell (2010), a pesquisa qualitativa possui inúmeras características positivas. Ela ocorre no ambiente natural; baseia-se no pesquisador como instrumento para a coleta de dados; emprega múltiplos métodos de coleta de dados; é indutiva; é baseada nos significados dos participantes; é emergente, pois aprende sobre o tema em questão com os participantes; frequentemente envolve o uso de uma lente teórica; é

interpretativa e holística. Sobre a crítica da generalização dos resultados, o autor defende que a marca da pesquisa qualitativa é mais a particularidade do que a generalidade.

Entretanto, há um conteúdo interpretativo muito grande, o que dá margem a contestações. Para Miles (1979 *apud* SILVA, 2016), cada pesquisador pode ter visões diferentes, tornando-se muito difícil não haver vieses de opinião.

Por outro lado, como defende Goulart e Carvalho (2005), ao final, todos os métodos da ciência e da pesquisa empírica levam a aproximações da verdade. Sendo esta contingente a um determinado tempo e situação, todos os métodos são limitados pela intratabilidade do mundo real em sua dinâmica (GOULART & CARVALHO, 2005).

4 Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção são apresentados os resultados e a análise das entrevistas realizadas com profissionais maduros. As temáticas exploradas foram: o sentido do trabalho; a questão da centralidade do trabalho; a discriminação; e os ganhos da experiência profissional.

4.1.O sentido do trabalho

O sentido do trabalho para os profissionais entrevistados está relacionado, sobretudo, à forma de se sentir útil, produtivo(a); de ter um propósito; de se identificar como sujeito; de estar inserido(a) socialmente; e de ser um meio de ocupação do tempo e organização da rotina. Através da interpretação das falas dos entrevistados é possível dizer, também, que a necessidade financeira se faz presente, ou seja, salário e benefícios são questões importantes quando o assunto é trabalho. Entretanto, chama a atenção a forte presença de fatores não materiais ao se descrever o que o trabalho representa.

Dessa maneira, os relatos obtidos estão de acordo com o que Morin (2001) afirma sobre um trabalho que tem sentido: o trabalho que é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa; é intrinsecamente satisfatório; moralmente aceitável; fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; um trabalho que mantém ocupado o sujeito; e que garante a sua segurança e autonomia. Ainda segundo a autora, um trabalho com sentido é uma atividade programada, que estrutura o tempo, conferindo sentido aos períodos de atividade e sem atividade (como férias e finais de semana).

A partir da análise das entrevistas, também é possível traçar um paralelo com as fontes e os mecanismos de construção de sentido do trabalho propostos por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), como será exposto nesta e nas demais categorias ao longo deste capítulo. Para os autores, o sentido se forma por meio de mecanismos (psicológicos e sociológicos) que estabelecem a relação mútua de influência entre uma determinada fonte de sentido – *self*, outras pessoas, contexto de trabalho e vida espiritual – e o trabalho.

A seguir são discutidos os principais aspectos que conferem sentido ao trabalho, para os entrevistados.

4.1.1.Importância da remuneração

A importância do salário e dos benefícios foi citada por alguns dos participantes, conforme ilustrado a seguir, encontrando ressonância nas considerações de Morin (2001), Uyehara (2003), Feldman (2007) e Capello (2017) acerca do que confere sentido ao trabalho. Entretanto, é relevante destacar que a valorização da remuneração, além de não ter sido a tônica dos relatos, sempre apareceu combinada a outros aspectos considerados importantes pelos entrevistados.

“(...) motivação salarial, né, não vou mentir (...) se bem que hoje houve uma diferença, tem a motivação salarial obviamente, mas é também ajudar o próximo...” (Francisco)

“(...) o dinheiro passou até a ser uma coisa mais importante, mas sobretudo, pra mim, é a maneira de produzir. Eu gosto de produzir.” (Rita)

“Ter contato com outras pessoas (...) eu preciso ter contato, eu preciso sair (...) É o plano de saúde que eu posso trazer pra mim, pro meu marido e pra minha filha. O salário... e estar no mercado mesmo, estar em contato com outras pessoas.” (Alice)

“(...) o trabalho significa a continuidade da sua carreira, a continuidade de você estar sendo útil então, tanto para a sociedade quanto para a sua família (...) o trabalho, vamos dizer assim, ele é o instrumento que permite você se inserir dentro da sociedade, dentro da sua situação socioeconômica, que permite, enfim, você pagar seus impostos, pagar seus sonhos, as suas necessidades, das coisas que você gosta de fazer né...” (Antônio)

Para o trabalhador maduro, Carvalho (2009) propõe que o sentido do trabalho, à parte o caráter econômico e a possibilidade de conforto financeiro, alcança uma forte dimensão subjetiva e adquire a representação de uma vida social saudável, elevando sua autoestima. Através das falas dos entrevistados é possível perceber a relevância da remuneração como forma de garantir o sustento próprio e o familiar, mas estes deixam claro que o trabalho é, além disso, importante fonte de integração social; meio através do qual se sentem úteis e produtivos; dentre outros sentidos.

4.1.2. Senso de utilidade e propósito

Os entrevistados deixaram transparecer o desejo de se sentirem úteis e de serem produtivos perante a sociedade, e o trabalho aparece como um meio para atingir tais objetivos. Esta afirmação está em consonância com os achados de Morin (2001) em sua pesquisa que destaca que, para os indivíduos, o sentido do trabalho estaria na realização e atualização de competências; na conquista de autonomia e na possibilidade de contribuir para a sociedade. Ainda sobre o tema, Onyura *et al* (2015) afirmam que uma ocupação por vezes proporciona um espaço onde competências podem ser demonstradas e reconhecidas, e estabelece objetivos a serem perseguidos.

No que diz respeito ao levantamento feito por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), é possível relacionar o senso de utilidade e propósito identificado nas entrevistas com a transcendência, mecanismo de formação de sentido do trabalho. Há, dessa maneira, a ideia de se estar contribuindo com algo maior do que o próprio indivíduo, e de se sujeitar a algo externo.

“(...) eu quero produzir, fazer coisas boas e como eu tenho estudo, como eu tenho possibilidades e tô saudável, posso contribuir com meu trabalho... como pessoa, ajudo outras pessoas, ajudo a sociedade e é isso que eu quero, me sentir produtiva, o trabalho pra mim é isso.” (Rita)

“Olha, o trabalho representa satisfação pessoal né, isso é bom a gente poder ainda se sentir produtivo, ainda mais quando chega na minha idade aonde meus filhos já casaram, saíram de casa, eu não estou em relacionamento nenhum...” (Joana)

Ainda sobre o tema, Hackman e Oldhan (1975) afirmam que um trabalho que tem sentido é importante, útil e legítimo para aquele que o realiza. Os relatos seguintes espelham esses sentidos:

“(...) eu gosto de ver as coisas resolvidas, eu gosto de ver aquilo finalizado, isso me dá prazer (...) prazer de ver um negócio ser feito e eu estar participando daquele negócio.” (Maria)

“Eu gosto de produzir. Eu gosto de ver meu trabalho, me sinto útil.” (Rita)

“(...) significa a continuidade de você estar sendo útil, de você estar ainda, vamos dizer assim, com pique para estar trabalhando... enfim, contribuindo para levar em frente um sonho, as tuas ideias que você ainda acha que devam ser perseguidas... no dia que você achar que não precisa perseguir mais nada aí você para, se aposenta e começa a ir à praia, ao cinema e pronto.” (Antônio)

O trabalho pode representar, inclusive, uma espécie de “antídoto” ao envelhecimento, como aparece subentendido na fala anterior. Por meio do

trabalho seria possível comprovar para si mesmo e para as outras pessoas, que ainda há disposição e propósito. Assim, conforme afirma Morin (2001), o trabalho para esses profissionais representa, além de outras coisas, ter uma ocupação e um objetivo a ser atingido na vida.

4.1.3. Integração social

Estar em contato com outras pessoas, criar laços, estabelecer relacionamentos foram apontados pelos entrevistados como importantes fontes de sentido do trabalho. Este fato está de acordo com o que Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) propõem como sendo fontes e mecanismos que conferem sentido ao trabalho. Segundo os autores, os “outros” - líderes, grupos, comunidade e família – configuram-se em uma das fontes de sentido, sendo interfaces de influência na significação da experiência profissional para o indivíduo. Participando da construção de significado, há a interação do mecanismo pertencimento, quando o sujeito se vê motivado a se relacionar com outros indivíduos e grupos (ROSSO, DEKAS & WRZESNIEWSKI, 2010).

Para Silva e Simões (2015), a abordagem do fenômeno sentido do trabalho tendo como contexto o ambiente ocupacional reforça a ideia de que as organizações se constituem para o indivíduo em um lugar de relações interpessoais relevantes. Segundo os autores, este ambiente social produzido e fortalecido nas organizações também produz sentido à vida do indivíduo, sobretudo se este ambiente contempla as diversidades e particularidades individuais.

Morin (2001) defende que o trabalho também representa uma forma de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade. Francis e Bolger (1997 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999) afirmam ainda que os relacionamentos interpessoais possuem importância duradoura, uma vez que são associados ao bem estar contínuo de indivíduos, sobretudo, entre cinquenta e cinco e oitenta e cinco anos de idade.

As falas seguintes ilustram a relevância do trabalho enquanto forma de estabelecer uma rede de relacionamento social (ONYURA *et al*, 2015):

“... então o trabalho é essa realização pessoal... durante um período ele foi minha fonte de sobrevivência porque eu precisava trabalhar para sobreviver (...) essa coisa que a gente se relaciona com as pessoas no trabalho... fala bom dia, a gente traça amizade e laços que a gente leva pra vida aqui fora...” (Joana)

“Interagir socialmente. Eu não sou uma pessoa que gosta muito de noitadas, de estar em shoppings, essas coisas e no trabalho eu tenho contato com outras pessoas que fazem com que eu tenha uma vida social melhor...” (Helena)

“(...) sou uma pessoa que adora falar, adoro conhecer pessoas, gosto desse contato e isso me faz bem...” (Maria)

A questão da integração social foi bastante valorizada pelos entrevistados, o que reforça o quanto a socialização decorrente do pertencimento a um ambiente organizacional confere sentido ao trabalho (UYEHARA, 2003; MARRA, SOUZA, MARQUES & MELO, 2013). Cabe ressaltar, todavia, que relações insatisfatórias (como será visto em categoria posterior) podem acarretar em desengajamento com relação ao trabalho. Como afirmam Morin, Tonelli e Pliopas (2007), é possível considerar que haja perda de significado do trabalho em situações nas quais as relações interpessoais são fonte de frustração.

4.1.4. Identidade e dignidade

De acordo com os relatos analisados, é possível dizer que o trabalho participa, de forma central, da constituição da identidade do sujeito. Dentre as diversas percepções positivas sobre a atividade produtiva que compõe sentido ao trabalho do profissional maduro está a manutenção da identidade pessoal (CAPELLO, 2017).

Para Carvalho (2009), as dimensões intangíveis do trabalho estão relacionadas, entre outras questões, à identidade pessoal, uma vez que a profissão identifica o sujeito perante a sociedade; ao exercício de cidadania, pois o indivíduo que trabalha sente-se participante da sociedade em que vive; e aos aspectos de sociabilidade, já que é uma oportunidade de relacionar-se com o próximo, amenizando a rejeição social construída e vivida pelos profissionais mais velhos.

Como pode ser observado a seguir, o sujeito é capaz de se fundir com o trabalho que é realizado, como se fossem um único elemento. A atividade laboral se configuraria, dessa maneira, em um importante aspecto de sua identidade.

“(...) eu não sei ser nada diferente (...) isso pra mim é vida, né... e daí vem minha motivação...” (Tereza)

Conforme proposto por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), o engajamento pessoal, quando o trabalhador se vê verdadeiramente submerso, engajado na sua ocupação; e a auto concordância, quando o indivíduo acredita

que age conforme seus valores e interesses, são componentes de mecanismo (autenticidade) que participa da construção de sentido do trabalho. Sendo assim, o respeito e a dignidade que o sujeito acredita que o trabalho proporciona acabam reforçando seu significado.

“Meu trabalho o que representa... é a dignidade, entendeu, é a dignidade. De onde eu tiro meu sustento, lógico né, evidentemente, mas é assim é a minha segunda casa né, apesar de na verdade ser quase a primeira, porque eu passo muito tempo lá (...) a minha dignidade tá no meu trabalho e eu gosto do que faço, isso aí já disse a várias pessoas.” (Francisco)

“(...) o trabalho é uma maneira de ser uma pessoa melhor... inclusive pra criar os meus filhos.” (Rita)

Em complemento, Onyura *et al* (2015) afirmam que uma ocupação, dentre outras conveniências, é capaz de definir o status de uma pessoa. Sendo assim, para os autores, a descontinuidade de uma ocupação pode estar associada com a privação de benefícios latentes e se configurar em uma ameaça à identidade e ao bem estar individual.

4.1.5. Ocupação e organização da rotina

O trabalho aparece na pesquisa como uma forma de estruturar o tempo e de oferecer um significado para o dia a dia do indivíduo (ONYURA *et al*, 2015; CAPELLO, 2017). Dessa maneira, o desejo dos profissionais em permanecer ativo aparece também como alternativa para evitar o ócio (UYEHARA, 2003; FELDMAN, 2007). Como apontado por Jacques (1978, *apud* MORIN, TONELLI & PLIOPAS, 2007), um trabalho que faz sentido é aquele que mantém as pessoas ocupadas, isto é, ocupa o tempo da vida, evita o vazio e a ansiedade.

“Sinto falta... porque acaba o sentido (...) às vezes eu falo aqui em casa, engraçado hoje eu não tenho nada pra fazer, não tenho que corrigir nada, tá faltando alguma coisa... porque você já absorveu né, aquilo faz parte de você, é um negócio meio maluco, mas é isso.” (Tereza)

“(...) ter a possibilidade de sair de manhã e fazer o meu trabalho lá fora e voltar para casa sem ter que ficar o dia todo em clausura e alienada a tudo o que acontece em volta né...” (Helena)

“(...) ah eu acho que se eu tiver saúde o que eu não gosto de fazer é ficar só dentro de casa lendo jornal todos os dias, vendo televisão. (...) enfim, não ficar recluso como alguns colegas que eu tenho que desaparecem né, desaparece do convívio social e praticamente vão se enclausurando dentro de casa e ninguém mais sabe e conversa com eles né, acho muito ruim.” (Antônio)

“(...) eu acho que quando você para um pedaço da sua vida se perde, então você vai ficar aquela pessoa que não tem nada pra fazer, muito chato.” (Maria)

“(...) eu me aposentei em agosto do ano passado [agosto de 2017] só que assim, eu resolvi continuar trabalhando por dois motivos: um porque eu não queria ficar ociosa em casa e outro que era uma oportunidade de conseguir fazer um pezinho de meia...” (Rosa)

“(...) eu não quero ficar parado, isso aí eu tenho certeza, eu tenho que ocupar a minha mente de alguma forma...” (Francisco)

Por meio da análise desses relatos pode-se observar que o sentido do trabalho como organizador da rotina acaba se mesclando com outros sentidos anteriormente mencionados. Ocupar o tempo por meio do trabalho pode ser uma forma de interagir socialmente, de se obter ganhos financeiros, de se sentir útil e produtivo, o que reforça o quanto o trabalho segue sendo importante, mesmo (ou sobretudo) para profissionais maduros. Mas apesar de importante, nessa fase da vida, outras esferas parecem ganhar destaque, concorrendo em importância com o trabalho. Assim, cabe discutir o quão central o trabalho continua sendo, para esses indivíduos.

4.2.A questão da centralidade do trabalho

O trabalho segue sendo importante para os profissionais maduros entrevistados e, dessa maneira, eles desejam permanecer (ou permanecem) ativos mesmo após o processo de aposentadoria. Entretanto, o trabalho passa a ser menos central em suas vidas, pois os entrevistados deixam transparecer que, para continuarem trabalhando à medida que a idade avança, será necessário que novas condições de trabalho sejam proporcionadas.

Sobre o tema, Tolfo e Piccinini (2007) afirmam que a centralidade do trabalho pode diferir entre as fases da vida do trabalhador, a chamada centralidade relativa do trabalho. Segundo as mesmas autoras, a centralidade seria influenciada por cada ciclo e mediria a relação do trabalho com outros aspectos importantes da vida dos sujeitos. É natural, dessa forma, que a mesma pessoa dedique-se ao trabalho de maneira diferente durante as diversas fases de sua vida profissional (TOLFO & PICCININI, 2007). Os relatos analisados a seguir, confirmam essa percepção.

4.2.1.O trabalho segue sendo importante

Como exposto na categoria sobre o sentido do trabalho, para os entrevistados o trabalho representa muito mais do que uma forma de subsistência. Por meio do trabalho esses profissionais se mantêm ativos,

evitando o ócio; conseguem manter e estabelecer novas relações interpessoais; além de se sentirem úteis e produtivos.

“Eduarda, eu quero saúde e trabalhar até onde der.” (Alice)

“(…) por mais que seja difícil lidar com essas pessoinhas que são meus alunos... é isso que dá esse brilho nos olhos né, que dá essa vontade de não parar, isso aí é a maior motivação.” (Tereza)

“Desempenhar a minha função de secretária numa outra empresa eu me sinto muito disposta. Eu me sinto disposta, eu me sinto capaz e me sinto com a necessidade de estar sempre me atualizando porque o mundo está mudando muito rápido, a tecnologia evoluindo muito rápido né...” (Joana)

Como exposto anteriormente, para Feldman (2007), a permanência do profissional maduro na força de trabalho é influenciada positivamente por fatores como a satisfação no trabalho, forte ética de trabalho, a preocupação com a falta de atividade, além de questões mais práticas como necessidades financeiras. Nessa mesma direção, resultados encontrados na pesquisa de Capellos, Silva e Tonelli (2014) com profissionais maduros apontam, inclusive, que o não trabalho é associado a elementos como morte, perda de função na sociedade e congelamento.

Sem exceção, os entrevistados confirmaram o desejo de permanecerem ativos por muito tempo. Continuar trabalhando, todavia, não significa que seja nas mesmas condições que as atuais.

4.2.1.1.O desejo de iniciar uma nova atividade, começar uma nova fase

Quando os entrevistados afirmaram querer parar daqui a alguns anos, eles se referem a parar a atividade presente, com as condições de trabalho atuais, vislumbrando, até mesmo, uma nova forma de atuação como alternativa:

“Agora como eu sei que estou próxima a essa fase de me aposentar pela [nome da empresa] eu já estou pensando em algo para fazer depois da [nome da empresa] porque eu não quero ficar parada, então como eu sei que aqui como aquela carreira que a gente falou lá no início ela tem um prazo de validade né, então eu já estou começando meu plano b (...) ela [a empresa] tem essa norma né, então quando essa norma se cumprir na minha carreira eu já quero estar pronta para uma outra fase.” (Joana)

Outros entrevistados, em linha com as considerações de Uyehara (2003), revelam o desejo de se dedicarem a uma atividade que gostam, mas que nunca tiveram oportunidade, o que reforça sua motivação para se manterem ativos:

“Enquanto tiver na área eu vou manter esse nível de trabalho que eu puder manter. Não tenho a expectativa de crescer. De coisas novas. Porque a empresa não vai crescer e eu não estou no momento de buscar também (...) vou ver se eu arrumo um lugar, vou pra uma região balneária algum lugar que tenha muito barco e vou arrumar um emprego de marinheiro. Só pra lavar barco... aquelas coisinhas mais simples, mas é uma coisa que eu adoro fazer (...) se eu puder, com sessenta eu já tô parado e correndo atrás do meu barco pra limpar... ganhar o pão de cada dia...” (José)

“(...) hoje em dia eu trabalho com pressão entendeu e eu não gosto de trabalhar com pressão sabe, a pressão é uma coisa que incomoda (...) eu gosto muito é de roupa de criança... aí pensei em procurar confecções que vendem atacado né e vender pela internet como as pessoas colocam no facebook entendeu eu acho legal.” (Rosa)

“(...) o ideal pra você parar é sessenta e cinco anos porque pela previdência é mais ou menos essa faixa aí que daria pra eu me aposentar... agora lógico que eu não vou continuar parado, eu gosto de estar me mexendo, eu gosto de mexer com artesanato, ou posso ajudar meu sogro na construtora... enfim, há uma gama de possibilidades.” (Francisco)

José, Rosa, Francisco e Joana exercem hoje as funções de analista na área de tecnologia, analista de prestação de contas, servidor público (área de recursos humanos) e secretária respectivamente. Assim como outros entrevistados, desejam seguir trabalhando, porém em atividades distintas das atuais. Para Feldman (2007), com o aumento da expectativa de vida e com o desejo de permanecer na força de trabalho é comum que indivíduos iniciem novas carreiras depois que suas carreiras “regulares” chegam ao fim.

Cabe refletir, com base nos depoimentos, por que carreiras “regulares” chegam ao fim. Algumas possibilidades, baseadas nos relatos analisados, podem ser vislumbradas: saturação (seja física ou mental) por parte do indivíduo após anos de contribuição (HALBESLEBEN & BUCKLEY, 2004 *apud* FELDMAN, 2007); condições e ambiente de trabalho não mais condizentes com o que desejam (GRELLER & SIMPSON, 1999; FELDMAN, 2007; CARVALHO, 2009); falta de oportunidades de aprendizado ou de movimentação, por exemplo (GRELLER & SIMPSON, 1999); ou mesmo por impedimento da própria organização que limita a idade para se continuar trabalhando, como foi exposto abertamente por Joana, que afirma que a empresa possui uma “norma” de “prazo de validade”. Considerando tais possibilidades, é possível ponderar que a realização de alguns ajustes por parte das organizações podem fazer com que profissionais maduros as deixem mais tardiamente.

4.2.1.2.A importância do reconhecimento, das oportunidades e dos desafios

A partir dos depoimentos dos entrevistados é possível dizer que estes ainda querem continuar ativos, pois se sentem capazes e dispostos a contribuir. Porém, desejam fazê-lo em um ambiente em que se sintam valorizados, reconhecidos e desafiados. Como afirma Filho (2006), o profissional maduro valoriza, sobretudo, o sucesso psicológico e o senso de realização e de contribuição.

“(...) me sinto realizada sabendo que vou atender alguém, que eu faço um bom trabalho, que alguém me dá um retorno, me dá um parabéns seu trabalho foi gratificado, um salário que vem a mais pela bonificação de desempenho de um problema que eu resolvi... eu gosto.” (Alice)

“(...) mas o respeito técnico dos meus colegas eu acho que é muito importante, é você ser reconhecido dentro da tua classe e como uma pessoa altamente capaz...” (Antônio)

“(...) caramba esse projeto é difícil de aprovar, mas eu vou aprovando desse jeito, é isso é vencer aquilo, é vencer aquele obstáculo (...) é buscar atingir a meta que a empresa está me dando, é conseguir resolver um problema e dizer caramba eu consegui...” (Maria)

Os relatos deixam transparecer que o ato de vencer desafios e o reconhecimento são altamente gratificantes para esses profissionais, contribuindo para uma sensação positiva a respeito do trabalho que realizam. Assim como defende Feldt (1997 *apud* GRELLER & SIMPSON, 1999), profissionais maduros tendem a encarar o trabalho de forma mais positiva se percebem que as tarefas realizadas constituem um trabalho coerente e significativo.

4.2.2.A centralidade do trabalho em questão

Ainda que a maioria dos participantes da pesquisa esteja na força de trabalho há mais de trinta anos, todos informaram que desejam continuar trabalhando. Todavia, nota-se que o trabalho em si, por mais importante que seja, passa a ser menos central em suas vidas. Muitos sentem vontade de se dedicarem um pouco mais à família, outros de se voltarem para novas atividades que lhes deem mais prazer e oportunidades, o que exigiria condições de trabalho diferentes das disponíveis no momento.

Cabe acrescentar que, segundo pesquisa realizada por Souza (2018), para o jovem contemporâneo, de maneira geral e em comparação com a juventude de

outras gerações, o trabalho também é considerado menos central. Possivelmente, novas configurações de trabalho, mais flexíveis, por exemplo, precisariam ser pensadas não só em virtude da população madura crescente, mas também em função das demandas da nova geração de trabalhadores.

4.2.2.1. Flexibilidade, diminuição da carga horária e novas condições de trabalho

São atrativas, para esses profissionais maduros, condições de trabalho mais flexíveis, com possível diminuição da carga horária e mobilidade facilitada (FELDMAN, 2007). Assim como defende Filho (2006), faz-se necessária a criação de um modelo não rígido de trabalho, com estruturas mais flexíveis, na qual profissionais maduros pudessem contribuir com as organizações por mais tempo. Os relatos seguintes ilustram essas expectativas:

“É tipo... como um consultor que você enfim tenha uma carga horária menor, trabalhar tipo terça, quarta e quinta, por exemplo né, enfim ou horários diferentes do trabalho... é alguma coisa que ainda seja um desafio pra você mas não mais aquela coisa de segunda a sexta, oito horas...” (Antônio)

“(...) e por outro lado eu também busco algo que quando eu me aposentar da [nome da empresa] que eu não precise ficar com uma carga horária muito comprometida né, eu quero ir pra uma nova fase aonde eu tenha flexibilidade de horário...” (Joana)

“Não vou dizer que cinquenta e oito seja uma idade assim que a pessoa já não possa mais, eu acho que dependeria muito é do local, das funções, porque hoje em dia eu trabalho com pressão entendeu (...) talvez se não existisse isso eu trabalharia até mais tempo entendeu.” (Rosa)

“(...) o problema todo realmente é você ter um emprego numa empresa que é muito rígida, de você ter que ficar cumprindo aqueles horários assim, é você ter horário pra entrar, mas não tem horário pra sair né, você fica lá até terminar a tarefa... eu acho isso muito complicado pra uma pessoa de idade entendeu, eu acho muito difícil.” (Helena)

Com base na interpretação de algumas falas, observa-se também que esses profissionais tendem a se submeter menos a fazer aquilo que não gostam, que não concordam ou que julgam não ser seu trabalho. Para Quintanilla (1991), em tempos mais recentes, autonomia e um trabalho mais interessante se tornaram aspectos mais valorizados do que a importância moral do “trabalho duro” e o orgulho, exaltados em tempos anteriores. Os profissionais maduros entrevistados, em grande medida, parecem saber o que querem e o que não querem mais fazer, quando o assunto é trabalho. Essa maturidade conquistada pode ser um dos motivos de discriminação pelos empregadores que desejam

uma força de trabalho mais submissa e disposta a fazer tudo que lhes é demandado:

“(...) eu não quero mais isso pra mim sabe, ficar depois do horário, ainda mais sem ganhar nada sabe, então assim hoje em dia o que acontece é eu faço o meu trabalho, cumpro o horário que eu tenho que cumprir, mas ficar depois do horário eu não quero mais ficar.” (Rosa)

“(...) você nunca vai me ver no computador fazendo um detalhamento, mas não vai nem que me paguem mais... não gosto. Odeio detalhe, você viver numa obra... Fatima você vai ter que ir pra obra, tipo erraram uma implantação, deu um problema, vai lá resolver, eu vou, mas não me pede pra sentar no computador e fazer um detalhe da porta que tem que abrir, não vou... não vou fazer.” (Maria)

“(...) não tenho vontade nem de ser gerente... tem toda uma parte burocrática que eu não quero assumir.” (Rita)

Sendo assim, devido às condições laborais almejadas e à escassez das mesmas no ambiente corporativo contemporâneo, parece haver uma tendência de profissionais maduros buscarem por alternativas de trabalho mais maleáveis como o *freelancing*, a consultoria ou mesmo o empreendedorismo (SILVA, WETZEL & LOPES, 2008). Com configurações de trabalho como estas, além de, possivelmente, sofrerem menos com situações discriminatórias em razão da idade (PLATMAN, 2004) esses profissionais conseguem dedicar tempo a outras esferas importantes de suas vidas.

4.2.2.2.O desejo de aproveitar outros aspectos da vida

Como anteriormente explorado, o trabalho permanece como importante meio de satisfação, realização e prazer para profissionais maduros, além de estruturar o tempo e evitar o ócio. Porém, outros aspectos da vida como família, saúde e lazer passam a pesar na balança à medida que a idade avança. Novamente, esse fato ajuda a entender por que a flexibilidade e a diminuição da carga horária de trabalho passam a ser questões importantes para esse público.

“(...) eu tenho muita vontade de poder usar meu tempo pra coisas mais simples, estar com a minha família, de passear... não é viajar pra Europa nada disso, mas de poder curtir muito mais os momentos. Hoje a vida acaba impondo a gente circunstâncias meio... um pouco complicadas com relação a isso né. (...) eu tenho muita vontade de poder parar e falar assim pô vamos curtir um pouco né, vamos pelo menos ver o que que tem aí do lado de fora da varanda pra aproveitar um pouquinho a vida.” (José)

“(...) então vai chegar um ponto que você vai dizer assim oh tem que diminuir, vai curtir a família, vai curtir os netos a coisa toda, então eu sei que esse tempo vai chegar.” (Antônio)

“(...) eu acho que é muito prazeroso trabalhar, infelizmente o nosso mercado de trabalho limita isso, e como tem essa carga horária muito pesada por isso que eu vejo algo mais assim alternativo né para que eu também possa começar a desfrutar aquilo que eu plantei ao longo da minha carreira que já são mais de trinta e cinco anos, então agora eu quero colher o fruto...” (Joana)

“(...) a única coisa é se minha filha que está morando fora tiver um filho... aí eu quero ser avó, eu quero curtir... eu posso continuar trabalhando sim, mas aí eu quero trabalhar em coisas que não me prendam tanto.” (Rita)

“(...) mas eu não tenho mais saco de ir pra academia de noite entendeu, e de manhã é muito corrido... então eu penso em fazer uma academia sabe, ter uma atividade física, penso também em aproveitar o meu tempo viajando pra algum lugar...” (Rosa)

É possível acrescentar que esses depoimentos vão ao encontro do modelo defendido por Mainiero e Sullivan (2006), quando apresentam as denominadas “carreiras caleidoscópicas”. Em linha com o modelo das autoras, ao iniciarem suas trajetórias no mundo do trabalho, os indivíduos acabam priorizando o desafio como parâmetro que influencia as decisões relacionadas à carreira. Isto é, há grande envolvimento e dedicação dos indivíduos com relação ao trabalho, uma vez que almejam, sobretudo, o avanço profissional. Já em estágio mais avançado da carreira, homens e mulheres seriam mais influenciados por parâmetros como autenticidade e equilíbrio, que dizem respeito, respectivamente, a buscarem oportunidades que sejam mais compatíveis com seus valores e que comportem a harmonização do trabalho com outros aspectos de suas vidas.

4.3.Trabalhador maduro e discriminação

O desejo de permanecer ativo dos participantes da pesquisa, dado o sentido que o trabalho possui para eles, vai de encontro à discriminação presente no mercado de trabalho. Tal discriminação acaba fazendo com que o profissional maduro seja alvo no momento de demissões e mal aproveitado em suas capacidades no dia a dia de trabalho (PLATMAN, 2004; HACKMAN & OLDFAN, 1975). Os entrevistados relataram que observam e vivenciam situações discriminatórias em função da idade dentro e fora do ambiente de trabalho.

A discriminação em suas variadas formas pode levar a uma série de consequências. Uma delas é fazer com que o profissional deseje sair do mercado de trabalho de forma antecipada (GRELLER & SIMPSON, 1999; FELDMAN, 2007). Para Keel, Sauter e Hanseman (2009 *apud* FONTOURA & PIZZININI, 2012), ambiente e condições de trabalho ruins podem funcionar

como preditores para uma aposentadoria precoce tanto por prejudicarem a saúde do trabalhador quanto por contribuírem para a insatisfação com o trabalho.

Em oposição a crenças que diminuem o valor do profissional maduro, Greller e Simpson (1999) afirmam que declínios físicos e psicológicos não aparecem nos estudos como sendo sérias fontes de diminuição de desempenho entre trabalhadores mais velhos. E quando declínios são detectados, pequenas adaptações no ambiente de trabalho podem superar seus efeitos.

Pesquisas internacionais têm contribuído para o esclarecimento de que crenças atribuídas aos trabalhadores mais velhos como menor produtividade, resistência à mudança, dificuldade de aprendizado ou propensão a doenças não estão sendo comprovadas empiricamente ou, ao menos, não há consenso sobre isso (FONTOURA & PICCININI, 2012). Apesar desses achados, a julgar pelos depoimentos analisados, a discriminação é intensa no ambiente corporativo brasileiro.

4.3.1. Preteridos, face aos mais jovens

A discriminação foi uma das questões mais sentidas pelos entrevistados. Vivenciaram preconceitos em momentos de seleção para entrar em determinadas empresas e durante a permanência nas organizações, quando se sentiram desvalorizados, seja por serem preteridos em treinamentos ou mesmo por serem mal aproveitados em suas potencialidades (PLATMAN, 2004; MARRA, SOUZA, MARQUES & MELO, 2013).

Mesmo se tratando de uma miopia com relação às práticas de gestão de pessoas, pois levam a efeitos indesejados como perda de confiança por parte de funcionários e perda de memória organizacional, muitas organizações optam por trocar um quadro maduro por outro mais jovem, com salários menores e sob o argumento da maior agressividade comercial e flexibilidade dos mais jovens frente à mudança (FILHO, 2006). Como afirmam Ziger, Filippim e Beltrame (2017), ainda há o predomínio da visão de que profissionais mais jovens são mais ágeis, produtivos e intelectualmente mais capazes quando comparados aos profissionais mais velhos. Cabe lembrar, ainda, que são mais baratos, pois tendem a ganhar menos que os colegas mais velhos (FELDMAN, 2007).

“(...) o que eu posso perceber até aqui pela [nome da empresa] é que quando o candidato já tem mais idade ele não é considerado para concorrer a uma vaga.”
(Joana)

“Tenho colegas que estão regulando a mesma idade, com conhecimento até maior do que a gente tem, e que não consegue se reenquadrar né, no mercado... vai buscar o cara mais novo com um salário menor pra ela pagar e tal então a gente já começa a ficar desmotivado no sentido de pô, o que adianta eu correr atrás de tanta coisa se amanhã, com um problema qualquer e tal você é dispensado e a chance de voltar para o mercado é pequena... isso pra mim é o que mais desmotiva.” (José)

“(...) mas quando você olha, quase todo mundo que está entrando é novo, a não ser as pessoas indicadas... eu fui uma pessoa indicada pra entrar lá.” (Maria)

Em outro momento Maria acrescenta:

“Eu indiquei uma menina pra trabalhar... ah não ela já tem trinta anos já está no nosso limite, a gente pega sempre gente de menos de trinta (...) indiquei um engenheiro amigo meu que estava desempregado... ah não ele já está com quarenta anos, eu vou pegar meu ex estagiário...”

Há crenças sobre profissionais mais velhos serem mais lentos, menos atualizados, resistentes (ZIGER, FILIPPIM & BELTRAME, 2017), dentre outras classificações pejorativas. Outra crença importante está relacionada à saúde, pois se acredita que indivíduos mais maduros possuem mais chances de ficarem doentes (FONTOURA & PICCININI, 2012), como ilustrado a seguir:

“(...) uma senhora me entrevistou e a primeira coisa que ela perguntou foi que tipo de doença eu já tinha <risos> eu comecei a rir eu não aguentei.” (Helena)

Ainda que essa maior propensão a doenças fosse uma verdade generalizável, é possível dizer que em todas as fases da vida do trabalhador há inconveniências para as organizações. Um exemplo disso são pessoas com filhos em idade escolar, normalmente mais jovens, mas que podem passar por diversos infortúnios com seus dependentes, fazendo com que tenham que se ausentar do trabalho (FELDMAN, 2007).

Em contrapartida, no estudo realizado por Silva, Wetzel e Lopes (2008), constatou-se que as exceções à discriminação dos profissionais maduros são encontradas nas indústrias com escassez de mão de obra como no setor de energia, caso de Antônio, ou nas instituições educacionais, caso de Tereza, onde a experiência do pesquisador é valorizada. Marra, Souza, Marques e Melo (2013), compartilham da mesma visão afirmando que, apesar do culto ao jovem, alguns profissionais como artistas, professores, pesquisadores e religiosos são mais valorizados em função da idade e da experiência.

Através do relato da professora Tereza, entretanto, é possível perceber que, até mesmo em situações onde os profissionais maduros se destacariam, ocorre uma mudança de cenário:

“Então eu acho que antes as escolas queriam professores mais experientes com mais tempo de sala de aula. Agora eu já acho que mudou isso... os professores mais jovens são considerados mais antenados né a toda essa globalização com toda essa tecnologia (...) os professores [mais antigos] estão sempre ligados, sempre fazendo alguma coisa mais nova, sempre procurando uma coisa a mais, ferramentas mais atuais, mas mesmo assim ainda vão perder espaço (...) existe aquele profissional que ainda está lá na escola... a gente sabe que ele é bom mas a gente sabe que a qualquer momento ele pode ser trocado.” (Tereza)

Cabe expor, em complemento, uma importante constatação que Silva, Wetzel e Lopes (2008) fizeram em seu estudo: o preconceito e a discriminação contra os profissionais mais velhos acarretam perdas também para as empresas. Este fato se deve não só pelas organizações se privarem da experiência técnica que esses indivíduos possuem, mas também porque acabam dispensando o uso de suas habilidades pessoais, como o trato social e uma visão mais comedida na tomada de decisão, que muitas vezes os jovens ainda não desenvolveram.

Como exposto no relato a seguir, ser preterido frente aos mais jovens pode gerar desmotivação e provocar acomodação por parte do funcionário. Ou seja, a organização acaba perdendo a oportunidade de se beneficiar com o que esse profissional tem a oferecer:

“(...) ninguém tá velho com cinquenta e quatro anos, absolutamente. Mas é a competição, ela é diferente. Ela é meio desleal nesse sentido. As empresas é que colocam dessa maneira. Isso pra mim é desmotivação gigante. E aí eu acabo acomodando dentro do que eu consigo hoje eu acomodo, falo bom, deixa rolar...” (José)

Por fim, é preciso que haja reflexão e questionamento a respeito dos conceitos que circundam o mundo do trabalho. Assim como defendido por Silva Wetzel e Lopes (2008), estereótipos tendem a ser revestidos de uma roupagem racional para justificar diversos tipos de tratamento discriminatório por parte das organizações. Segundo os mesmos autores, existem poucas evidências que sustentem qualquer tipo de tese acerca da existência de vantagens e desvantagens de se utilizar a idade como critério para a escolha do perfil da força de trabalho. Todavia, a julgar pelos depoimentos, as organizações contemporâneas parecem orientar suas decisões com base nesses preconceitos.

4.3.2. Mal aproveitados em sua capacidade profissional

Alguns entrevistados informaram que se sentem estacionados em seus atuais empregos. Isto é, não se sentem reconhecidos e não possuem perspectivas de desenvolvimento nas empresas em que se encontram. Como exposto no levantamento feito por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), o sentido conferido ao trabalho teria como uma de suas fontes o contexto de trabalho, o que inclui o desenho de seu cargo, isto é, as atividades que o indivíduo realiza em sua posição. Uma vez que o indivíduo não se sente realizado e/ou estimulado para a execução de suas tarefas (TOLFO & PICCININI, 2007), é possível que ocorra um contínuo esvaziamento de sentido no trabalho.

Segundo Greller e Simpson (1999), profissionais maduros tendem a ser preteridos quando se tratam de oportunidades de desenvolvimento dentro das organizações. Sendo assim, devido a questões como a discriminação contra esses profissionais, torna-se desestimulante até mesmo buscar novas oportunidades no mercado como alternativa.

“Olha, eu tenho pedagogia, eu tenho psicologia, eu tenho pós graduação e eu sou operadora de telemarketing. Com cinquenta e um anos eu mal consegui entrar no telemarketing imagina com recursos humanos. Eu não vejo oportunidade... pra fazer uma entrevista pra call center que é pra trabalhar com telefone que o cliente não vai te ver, as pessoas entortavam os olhos assim que já tinha idade... não deixava transparecer mas eu sabia que era por uma questão de idade.” (Alice)

“Olha, sinceramente, não tenho mais nenhuma expectativa profissional... que é aquilo que eu falei com essa idade, se eu não tive a oportunidade lá trás entendeu, agora não tenho mais nenhuma esperança em relação a isso entendeu. Eu acho que hoje é como se diz, eu estacionei sabe, não passa daqui.” (Rosa)

Profissionais maduros, assim como profissionais de qualquer idade, necessitam de desenvolvimento, reconhecimento, oportunidades, treinamentos. Fatores como estereótipos, práticas e políticas organizacionais, que potencialmente refletem crenças errôneas, acabam por orientar as decisões que afetam profissionais maduros (MARRA, SOUZA, MARQUES & MELO, 2013; ZIGER, FILIPPIM & BELTRAME, 2017), fazendo com que estes sejam alocados em posições e atribuições que não fazem jus ao seu potencial (GRELLER & SIMPSON, 1999), o que acaba gerando desmotivação. Estes profissionais estão em plena capacidade produtiva, mas aguardam pela aposentadoria (FELDMAN, 2007), dada a falta de perspectiva de desenvolvimento profissional.

“(...) eu hoje não acompanho muito o mercado talvez como eu pudesse acompanhar com mais vontade mais disposição, até porque eu teria que fazer uma opção de vida. Ah hoje o local onde eu tô... ele não me permite um sentido de utilizar, eu teria que buscar alguma coisa em função do proveito próprio, uma oportunidade fora, porque hoje onde eu tô... não acontece, não tem como acontecer... então a gente acaba acomodando um pouco também...” (José)

“Aí você vê o serviço público... ele absorve, ele tem capacidade de absorver profissionais, como eu disse, que muitas vezes já tão até numa fase que tem até uma capacidade cognitiva mesmo maior, que tem uma bagagem grande, muitas vezes tem uma formação profissional poderosa porque tem mestrado, doutorado, já tem idade pra isso, já tem uma experiência grande, são pessoas que tem segurança, tem conhecimento, entram e... olha eu aqui ó... de saco cheio entendeu... pensando em ir pra fora, chateada da minha vida, pensando até em produzir em outras instituições... eu acho isso muito injusto...” (Rita)

Estudos mostram que em estruturas onde há incentivo e oportunidades de mobilidade ou promoção, o desempenho e o desenvolvimento de profissionais maduros aumentam (GRELLER & SIMPSON, 1999). Segundo dados do Banco Mundial (2011), no entanto, o acesso a treinamentos diminui significativamente ao longo da vida de trabalho do indivíduo. Os relatos a seguir deixam transparecer que não somente os treinamentos ficam escassos, mas também as oportunidades de movimentação e de desenvolvimento.

“Ah eu comecei a minha carreira eu fazia curso em cima de curso, a empresa propiciava isso (...) eu fazia muito curso de especialização então eu tive a oportunidade de fazer muita coisa da IBM, praticamente todos os cursos que apareceram de sistemas operacionais... foi muita coisa legal que aconteceu comigo no início e que motivou todo o andamento da minha carreira nessa linha, e hoje eu já comecei a dar uma parada porque... você pra adquirir coisas novas você tem que ser um autodidata... você quer um curso, você vai buscar, vai pagar do teu bolso... a empresa hoje... muitas empresas não oferecem mais esse tipo de oportunidade.” (José)

“(...) você é de Legal não vai se meter lá na obra não, deixa que o pessoal da engenharia é que cuida disso. Isso me desmotiva também... embora eu quisesse fazer, então eu vou continuar fazendo o que eu sempre fiz porque dentro do local que você trabalha é difícil você mudar, você abraçar outra coisa, porque acaba que você é boa naquilo [que sempre fez]...” (Maria)

Gera-se um ciclo em que organizações não valorizam e não contratam profissionais mais velhos, devido às crenças apresentadas anteriormente, e estes, por sua vez, se sentem desmotivados a buscar mais conhecimentos e atualizações por conta própria; o que acaba reforçando os preconceitos acerca desses profissionais. Como defendido por Greller e Simpson (1999), profissionais maduros estacionados, sem expectativas de crescimento, corresponderiam ao peso morto de uma organização, já que perspectivas ínfimas de avanço ou desenvolvimento gerariam queda dos níveis de produtividade.

Apesar dessas constatações é importante destacar a realidade de que o contingente de profissionais maduros será cada vez maior. No futuro, as firmas não terão escolha a não ser expandir os programas de treinamento, para investir nos trabalhadores mais velhos e reorientar os programas para atender às necessidades desses trabalhadores (BANCO MUNDIAL, 2011).

4.3.3. Discriminados por parte das chefias

Alguns entrevistados relataram problemas com suas chefias. Os resultados demonstram que uma má gestão ou uma gestão despreparada pode minar a motivação desses profissionais, perdendo, assim, a oportunidade de extrair suas potencialidades.

Para Greller e Simpson (1999) e Feldman (2007), muitos gestores nutrem estereótipos negativos a respeito de profissionais maduros, o que influenciaria as interações subsequentes. Nesses casos, mais uma vez, aguardar pela aposentadoria aparece como o caminho mais atrativo.

“(...) de menosprezar de...e por ele saber que são pessoas que tem necessidade... trata a gente assim como se a gente fosse incapaz de fazer o trabalho (...) ele tem a nossa idade, uns cinquenta e seis anos, cinquenta e sete, mas é uma pessoa muito amarga, muito difícil de conviver, mas como a gente precisa né, a gente vai levando.” (Helena)

“Tava muito motivada, agora não sou mais... agora eu te falo que eu só penso em me aposentar... o serviço público é o ó... trocaram a chefia... (...) depois que eu apresentei um trabalho começou a rolar meio que um ciúme básico e a pessoa não é boa de trabalho... (...) todo mundo quer sair... tem dia que eu não faço nada. Agora, nesse momento da minha carreira, só penso em me aposentar. Faltam quatro anos.” (Rita)

Menosprezar a importância de uma boa gestão da força de trabalho é deixar de considerar o sucesso organizacional. É possível dizer que, para esses profissionais, falta, além de uma melhor gestão, lideranças que possuam entendimento sobre suas demandas. Como afirmam Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) em seu estudo sobre as fontes de sentido do trabalho, líderes, em especial, podem imbuir o trabalho com significado induzindo funcionários a transcenderem suas necessidades pessoais em favor de objetivos ligados a uma missão ou propósito mais amplo. Conseqüentemente, más lideranças produzem efeitos contrários, desmotivando e desengajando a força de trabalho.

4.4. Trabalhador maduro e os ganhos da experiência profissional

Na perspectiva dos entrevistados, como profissionais, o tempo só agregou. Eles se consideram bons profissionais como antes, porém mais experientes, comprometidos, pacientes e seguros, o que vai ao encontro das considerações de Feldman (2007). Para o autor, profissionais maduros possuiriam expectativas mais realistas sobre seus trabalhos em comparação com colegas mais jovens, refletindo em maior satisfação e envolvimento no trabalho, o que acaba reforçando o sentido que este tem em suas vidas. Tais características positivas acabariam contribuindo para uma melhor execução do trabalho, com mais qualidade e de forma mais precisa e correta. Segundo os participantes, hoje eles possuem mais clareza das diversas situações por conta de suas vivências e, devido a isto, seriam capazes de realizar associações e ponderações antes impensadas.

“Nessa fase que eu estou agora de meia idade eu acho que a gente tem um salto cognitivo na verdade. A gente aprende as coisas mais facilmente. Quem quer, claro... porque a gente traz uma bagagem que permite a gente a fazer associações entendeu... então a gente faz relações entre as coisas que são extremamente importantes para a compreensão das situações, tomada de decisão, a gente tem uma maturidade, a gente tem uma certa calma né...” (Rita)

“(...) acho que é o amadurecimento natural que tu vai adquirindo ao longo dos anos com a experiência né. Enfim, logo que cheguei na [nome da empresa] eu era mais inquieto (...) você começa a ficar mais pragmático, mais moderado né, pondera mais as suas decisões né, que eu acho que é próprio da idade. Então eu digo que a mudança maior que eu vejo ao longo dos anos é justamente isso, é o ganhar de experiência, observar todos os ângulos de uma questão, não olhar só o teu lado, olhar o outro lado e ver que existem diferentes visões...” (Antônio)

Em consonância com a percepção positiva que os entrevistados possuem sobre si, o estudo realizado por Carvalho (2009) constatou que organizações que contratam ou mantem profissionais maduros em seu quadro de funcionários, como é o caso das empresas WalMart, Bob's, Pizza Hut, Grupo Pão de Açúcar, acabam se beneficiando com o aumento da produtividade e com as características que podem vir da maturidade, como a experiência, a responsabilidade, a paciência, a assiduidade, a competência.

É possível afirmar, dessa maneira, que a maturidade aumenta o sentimento de autoeficácia e autoestima, mecanismos que participam da formação do sentido do trabalho (ROSSO, DEKAS & WRZESNIEWSKI, 2010), uma vez que os profissionais se sentem mais seguros e competentes. Por ironia, entretanto, quando o trabalho ganha mais sentido para alguns profissionais, as portas do mercado de trabalho se fecham para eles.

4.4.1. Experiência, segurança, comprometimento e qualidade do trabalho

A partir dos erros e acertos cometidos ao longo de suas trajetórias profissionais, os participantes da pesquisa afirmaram que se sentem mais experientes e, conseqüentemente, mais seguros para tomarem decisões. Devido ao conhecimento que pode ser adquirido no decorrer dos anos, mencionaram ter mais habilidade para lidar com problemas e facilidade para se chegar a uma solução. Além disso, relataram ter hoje maior capacidade de ponderação.

“(...) eu adquiri muito conhecimento e assim, muitas coisas de hoje que eu respondo, eu respondo por pensar que quando eu trabalhei em tal lugar eu tive essa experiência, não adianta seguir esse caminho, ou dá pra fazer assim porque eu já consegui. Experiência, eu tenho realmente muita experiência.” (Maria)

“Mudou muito, você vai adquirindo experiência, novos conhecimentos né... é a maturidade né, por conta da própria idade... você vai ficando mais maduro, então você tem, vamos dizer assim, um traquejo para lidar com certas situações que quando eu tinha vinte e cinco anos eu não tinha a habilidade de lidar com um certo problema para tentar chegar a uma solução... é aquela velha história, eu queria ter a idade de antes com a experiência de hoje né... você com a maturidade você vai adquirindo conhecimento, vai sabendo lidar com certas situações sejam constrangedoras ou não... prática de chegar a uma solução.” (Francisco)

“Bom... pela idade e o tempo que eu já tenho de rua, de mercado, eu me vejo assim mais experiente, me vejo assim mais paciente, hoje eu tenho mais clareza de algumas situações, que algum tempo atrás eu não tinha...” (Alice)

“Com certeza... antigamente eu tinha uma insegurança muito grande e hoje em dia, pela idade e pela quantidade de trabalho, tenho uma segurança, empenho... Eu hoje me defino como uma pessoa mais segura no que eu faço, antigamente eu tinha muita insegurança, eu era muito tímida, muito fechada, hoje em dia eu me sinto mais à vontade de negociar, de falar, de fazer meu trabalho né, eu procuro ter uma organização e desempenhar com concentração sabe...” (Helena)

“É uma segurança. E mesmo isso a bagagem que a gente traz... lógico que a gente entende que sempre existe muito a aprender, mas a gente também tem noção do quanto a gente já traz... a gente conhece a nossa profissão, a gente conhece, sabe, já viu muito acontecer.” (Rita)

“(...) é essa segurança que eu tenho de poder fazer as coisas sem medo, sem aquela insegurança de errar... então hoje eu posso fazer as coisas de uma forma mais tranquila sabe, mais segura, não tanto em função de receber o dinheiro, mas daquela realização, daquele desempenhar a sua função com mais segurança, isso é muito legal.” (Joana)

Além da experiência e segurança, alguns entrevistados deixaram transparecer comprometimento com relação ao trabalho que é realizado, como exposto no relato abaixo:

“Como eu falei, apesar de ter pouca atuação, mas a gente continua olhando lá as nossas maquininhas, fazendo o que tem que fazer da melhor maneira, não me

incomodo, tenho o meu computador em casa com conexão com o trabalho até hoje, que é uma coisa que poderia ter sido descartada...” (José)

“(...) o tempo passou mas assim a minha dedicação que é uma coisa assim que continua, né... eu sempre fui assim muito profissional e eu continuo sendo...” (Tereza)

“Sou uma pessoa muito dedicada, sou uma profissional que quando eu gosto da empresa me dedico, me envolvo mesmo na situação, chego cedo saio tarde, eu visto a camisa da empresa. Eu me vejo como uma boa profissional.” (Alice)

“(...) gosto de ver as coisas resolvidas, eu gosto de ver aquilo finalizado, isso me dá prazer (...) prazer de ver um negócio ser feito e eu estar participando daquele negócio.” (Maria)

Diversos estudos realizados com trabalhadores mais velhos mostram que estes tendem a ter maior responsabilidade, comprometimento no trabalho e a apresentar menores índices de turnover voluntário e absenteísmo (UYEHARA, 2003; SILVA, WETZEL & LOPES, 2008). Para Carvalho (2009), com a presença de trabalhadores maduros no mercado de trabalho, sairiam ganhando também as organizações, pois estas se beneficiariam com a qualidade do serviço prestado, face à experiência e comprometimento por parte desse público.

A partir de algumas falas, é possível perceber também o valor dado à qualidade no trabalho que é realizado:

“(...) a pessoa que me indicou ela tinha um leque muito grande para poder indicar para fazer esse trabalho... e ela me escolheu pela forma que eu trabalho, de organização, de um trabalho limpo né... isso com certeza chamou atenção...” (Helena)

“(...) então eu procuro me atualizar o máximo possível para passar a informação o mais correta possível para o outro servidor.” (Franciso)

“(...) apesar de eu ter descoberto já vários poços de petróleo, os maiores e melhores foram encontrados aqui na [nome da empresa] após trinta anos de carreira...” (Antônio)

Em sintonia com esses relatos, algumas pesquisas indicam que profissionais maduros tendem a perseguir a qualidade enquanto desempenham atividades (CZAJA & SHARIT, 1998; RAO & RAO, 1997; SCHWOERER & MAY, 1996 *apud* FELDMAN, 2007). Segundo levantamento realizado por Greller e Simpson (1999), a produtividade, em termos de quantidade, pode ser menor considerando profissionais acima dos quarenta anos de idade. Em contrapartida, estes produziram com qualidade superior quando comparados com profissionais mais jovens.

4.4.2.A capacidade de troca e entrosamento com a equipe

Os entrevistados demonstraram ter boa capacidade de se relacionar com um grupo de trabalho de composição distinta. Enxergaram, inclusive, benefícios nas trocas de conhecimento que surgem a partir das diferenças:

“É gays, lésbicas, deficientes físicos, pessoas que moram na baixada, na zona sul, pessoas que estão estudando, jovens, idosos, tem tudo. Eu chamo aquilo ali de zoológico porque é uma diversidade e aprendo muito (...) eu gosto do ambiente.” (Alice)

“(...) é assim é bem diversificado, a faixa etária é bem diversificada. Não atrapalha em nada, muito pelo contrário né, só tem a acrescentar. Só traz... até novidades... porque esse pessoal que é mais jovem eles também vem com ideias novas e isso ajuda muito.” (Tereza)

“(...) tem gente de todas as idades assim, a gente tem os estagiários novinhos... universitários, a gente tem o pessoal da minha idade (...) tem gente da idade dos meus filhos (...) tem gente mais nova na faixa dos quarenta... trinta e muito, quarenta e ambiente o ambiente é maravilhoso. Tem gente de todas as religiões, todo mundo se dá bem, a gente apoia, a gente se gosta (...) tem gente que vota no Bolsonaro, tem gente que vota no Haddad, tem gente que vota no Meireles, tem tudo ali... então todo mundo se dá super bem, se apoia, se compreende...” (Rita)

“(...) e o que eu acho legal da gente trabalhar ainda maduro é a troca que a gente faz com quem é mais jovem, com vocês... essa troca é um aprendizado no dia a dia, que é fantástico, e eu acho que quanto menos a gente resistir a essa troca melhor...” (Joana)

Como exposto na seção sobre o sentido do trabalho, um dos fatores que conferem sentido ao trabalho para os profissionais maduros é justamente a integração social ou as chamadas relações interpessoais relevantes (SILVA & SIMÕES, 2015). Segundo Onyura *et al* (2015), uma ocupação por vezes estabelece uma rede de relacionamento social, compondo a identidade e o bem estar individual. Dessa maneira, não se torna coerente afirmar que profissionais mais velhos seriam mais propensos a apresentar resistência ou problemas de relacionamento com equipes de trabalho, sendo elas diversificadas ou não, pois eles tendem a valorizar esses laços.

Por fim, as redes de relacionamentos de profissionais maduros podem, inclusive, representar uma vantagem para as organizações. De acordo com Filho (2006), funcionários mais velhos tendem a ter redes de relações (interna e externamente à empresa) mais amplas e consolidadas, muitas vezes baseadas e reforçadas por laços de confiança construídos ao longo do tempo, essenciais para o posicionamento da empresa junto a fornecedores e clientes.

5 Conclusão e considerações finais

5.1.Considerações gerais

Como exposto anteriormente, projeções do IBGE apontam que no ano de 2020 o Brasil alcançará a sexta posição em número de idosos no mundo, com trinta e dois milhões de pessoas acima dos sessenta anos de idade. Com o aumento da expectativa de vida e a diminuição da taxa de natalidade tem-se como resultado o envelhecimento populacional crescente.

Essa mudança demográfica tenderá a produzir impactos importantes no mercado de trabalho, uma vez que as organizações precisarão que profissionais mais velhos permaneçam na força de trabalho, por mais tempo. Apesar desta tendência que se avizinha, cabe destacar que, atualmente, as oportunidades para pessoas mais velhas são escassas, sendo a idade um fator limitante para manter-se ou para se reinserir no mercado de trabalho. Tal situação pode ocorrer por preconceito ou pelo fato de hoje ainda existir ampla oferta de pessoas mais jovens desempregadas ou procurando uma nova colocação (CARVALHO, 2009).

Apesar de o cenário atual revelar a dificuldade de permanecer no mercado de trabalho vivida por muitos profissionais maduros, no médio prazo, pode-se vislumbrar a necessidade de se atrair e reter esses profissionais para as organizações, dada a projeção de envelhecimento da população em geral, e brasileira, em particular. Por esse motivo, entender a importância que o trabalho ocupa na vida dos profissionais maduros, os sentidos que estes atribuem ao trabalho, as dificuldades vivenciadas por eles no mercado de trabalho, bem como compreender como estes trabalhadores se veem enquanto profissionais – questões que orientaram a realização desta dissertação - é relevante face ao futuro do mundo do trabalho que se delinea.

Como principais resultados da pesquisa realizada cabem destacar, inicialmente, os sentidos atribuídos ao trabalho, pelos profissionais maduros entrevistados. Para estes indivíduos o trabalho, além de representar a forma de subsistência, é o meio através do qual eles se sentem úteis, contribuintes para um propósito; é uma forma de se inserirem e de se integrarem socialmente, de

se identificarem enquanto sujeitos e de ocuparem o tempo, estruturando o cotidiano e evitando o ócio.

No que diz respeito à importância que o trabalho ocupa na vida dos profissionais entrevistados constatou-se que, apesar do tempo de atividade que já possuem, o trabalho segue sendo relevante em suas vidas, assumindo diferentes sentidos. Por esta razão, esses profissionais desejam permanecer trabalhando sem estabelecer uma data limite. O desejo de continuar trabalhando, entretanto, não significa que o trabalho futuro tenha as mesmas condições que as atuais. Eles desejam aproveitar mais a família, iniciar novas atividades e dedicar mais tempo ao lazer. Por esses motivos, aspiram por alternativas de trabalho mais flexíveis ou com diminuição da carga horária.

A partir dos relatos obtidos foi possível constatar também que há forte discriminação contra profissionais maduros, o que acaba minando sua motivação e engajamento. Até os dias atuais, trabalhadores mais velhos sofrem com crenças e estereótipos negativos em função de suas idades, sendo preteridos em processos de seleção e de desenvolvimento nas organizações. Como afirma Carvalho (2009), o mercado de trabalho da atualidade configura-se como excludente não apenas para o idoso, propriamente dito, mas também para as pessoas maiores de quarenta anos.

Indo de encontro às crenças e estereótipos negativos, os profissionais maduros se consideram hoje profissionais ainda melhores, pois possuem, dentre outros fatores, mais experiência, mais segurança e maior capacidade de ponderação. Uma vez que são mal aproveitados em suas capacidades profissionais pelas organizações em que se encontram, e pelo fato de almejarem oportunidades de trabalho mais flexíveis, alguns, apesar de quererem continuar trabalhando, pensam em se tornar consultores ou empreendedores em um futuro próximo, para lograrem tal flexibilidade.

A partir de tais considerações é possível concluir que o lugar que hoje é reservado para profissionais maduros nas organizações não faz jus nem às expectativas desses indivíduos, nem ao seu potencial produtivo. As organizações ainda não conseguem dimensionar o valor que esses profissionais têm e o quanto serão fundamentais para compor seus quadros daqui a alguns anos. Todavia, argumenta-se que empregadores terão que encontrar modos de valorizar e reter trabalhadores mais velhos e mantê-los ativos por mais tempo, uma vez que a oferta de trabalhadores mais novos não será suficiente para repor a geração que tem a intenção de se aposentar nos próximos anos.

5.2. Contribuições práticas do estudo

Investir em profissionais mais velhos em termos de treinamentos, aprimoramentos e reciclagens é comumente considerado pelas organizações como sendo mais caro (GRELLER & SIMPSON, 1999). O primeiro ponto levantado pelas empresas para não investirem nesses profissionais é o tempo de resposta. As organizações tendem a supor que, devido à idade, esses profissionais podem ser mais resistentes ao novo conhecimento e demorar a colocá-lo em prática. Outro ponto é o tempo de *pay back*, isto é, profissionais mais velhos tenderiam a deixar a organização antes que o investimento realizado nele fosse pago (retorno do investimento).

Por outro lado, pode-se argumentar que o profissional maduro poderia investir em sua própria formação, fazendo cursos e especializações por conta própria. Entretanto, antes de desembolsar dinheiro e disponibilizar seu tempo para aumentar a qualificação este profissional se pergunta se terá acesso a oportunidades na organização em que se encontra para aplicar os conhecimentos adquiridos; e se esses novos conhecimentos farão diferença para alcançar uma posição melhor na organização, ou mesmo se será mais facilmente absorvido no mercado, em caso de demissão. Segundo a percepção dos entrevistados, a resposta seria não para ambas as perguntas, tendo a idade como um limitador. Sendo assim, há um desinvestimento por parte de organizações e por parte dos próprios profissionais com relação a suas carreiras. Tem-se aqui um ciclo que reforça a discriminação contra profissionais mais velhos que, de fato, acabam se tornando desestimulados.

O presente estudo, dessa maneira, busca também estimular alguns pontos de ação importantes. Um primeiro ponto é justamente encorajar que profissionais maduros continuem se aprimorando e se especializando. Devido às questões demográficas expostas nesta pesquisa, o mercado precisará se adaptar e, conseqüentemente, mais oportunidades tendem a surgir. Em complemento, segundo Capellos, Silva e Tonelli (2014), continuar estudando e se aperfeiçoando faz com que o envelhecimento não se legitime no ambiente de trabalho.

Outro ponto a ser considerado é a necessidade de que sejam revistas crenças e estereótipos negativos relacionados aos profissionais maduros. A disponibilização de estudos sobre a capacidade produtiva desses profissionais pode contribuir para a diminuição dos preconceitos. Tal estímulo está em consonância com o que afirmam Greller e Simpson (1999), para quem o principal

ponto de partida para a diminuição da discriminação devem ser esforços de investigação que especificam mais claramente os retornos individuais e organizacionais do investimento de capital humano em trabalhadores mais velhos. Dessa maneira, ganham os profissionais que desejam permanecer trabalhando e ganham as organizações, que poderão contar com a qualificação, experiência e comprometimento dessa mão de obra.

Uma importante observação a ser feita é que, antes de se considerar as diferenças de comportamento e de desempenho por conta da idade, já que estas não foram consensualmente comprovadas, deve-se considerar as diferenças individuais. Determinadas questões independem da idade, dizem respeito ao sujeito, ao indivíduo. Segundo Greller e Simpson (1999), as diferenças individuais podem representar importante papel quando o assunto é desempenho. Alguns continuam trabalhando com alta performance até muito tarde, já outros possuem um desempenho mais baixo, independentemente da idade.

Por último, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para que haja uma revisão dos valores e dos processos na administração das organizações, sobretudo, em relação à gestão de pessoas no que concerne à incorporação de políticas que contemplem a nova realidade demográfica do planeta (CARVALHO, 2009). Mais especificamente, as organizações devem se preparar para o fenômeno de envelhecimento populacional acelerado no Brasil.

Para Greller e Simpson (1999) o trabalho deve ser distribuído de modo que o desempenho do profissional mais velho dependa, sobretudo, de seus pontos fortes, gerando resultados que tendem a ser superiores. Sendo assim, esses profissionais poderiam ser absorvidos em posições que valorizem habilidades e conhecimentos, executando tarefas nas quais o acúmulo de experiência profissional seja facilitador.

É importante, todavia, que as medidas a serem tomadas pelos empregadores com relação aos profissionais mais velhos não se voltem contra os mesmos em forma de discriminação, segregação. Outra importante consideração é que as organizações devem cuidar cada vez mais de seus funcionários para amenizar o envelhecimento decorrente do próprio trabalho. Fontoura e Piccinini (2012) citam, inclusive, Simone Beauvoir (1990) para ilustrar essa questão: muitas vezes são as próprias condições de trabalho que levam ao envelhecimento precoce do trabalhador.

Com o levantamento realizado chega-se a seguinte conclusão: não há hoje uma conjuntura que facilite e/ou incentive os profissionais maduros a

permanecerem trabalhando. Dessa maneira, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para que as organizações se adaptem a uma nova realidade demográfica e, portanto, do mercado de trabalho; possa auxiliar profissionais maduros a compreenderem melhor o novo cenário e a terem acesso a novas formas de atuação que melhor se enquadrem em suas expectativas; e, por fim, possa dar suporte a profissionais mais jovens, uma vez que o trabalho na maturidade é uma preparação que deve ser iniciada desde cedo.

5.3.Sugestões para futuros estudos

Como sugestão para futuras pesquisas caberia a investigação do sentido do trabalho e da centralidade do trabalho para profissionais maduros fazendo um comparativo entre gênero e/ ou classe social. Outra sugestão é a realização de estudos em organizações que já adotam medidas para atrair, selecionar e reter os late careers, isto é, uma pesquisa referente a boas práticas.

6 Referências Bibliográficas

BANCO MUNDIAL. **Envelhecendo em um Brasil mais Velho**: implicações do envelhecimento populacional para o crescimento econômico, a redução da pobreza, as finanças públicas e prestação de serviços. Brasil: Branco Mundial, 2011.

BARBOZA, F.; SILVA DO VALE, M.; VILAS BOAS, D. **As expectativas profissionais dos alunos universitários na maturidade**. Revista Kairós Gerontologia, v. 12, n. 2, p.159-171, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. [s.l.] : Lisboa : Edições 70, 1979., 1979.

BENDASSOLLI, P. F.; GUEDES GONDIM, S. M. **Significados, sentidos e função psicológica do trabalho**: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. Avances en Psicología Latinoamericana, [s. l.], n. 1, p. 131, 2014.

BITENCOURT, B. M.; GALLON, S.; BATISTA, M. K.; PICCININI, V. C. **Para além do tempo de emprego**: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 30-57, 2011.

CAPELLOS, V.M; SILVA, G.T.; TONELLI, M. J.; **O envelhecimento e a construção da idade profissional na esfera do trabalho**. VIII EnEO. Gramado, 2014.

CAPELLOS, V.M. **Trabalho e envelhecimento: temas em debate**. EnGPR. Curitiba, 2017.

CARVALHO, A. S. **Gestão de Pessoas e Envelhecimento**: Sentido do Trabalho para o Idoso. XXXIII EnANPAD. São Paulo, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'ACRI, V. **Trabalho e saúde na indústria têxtil de amianto**. São Paulo em Perspectiva, [s. l.], n. 2, p. 13, 2003.

FELDMAN, D.C . **Late-Career and Retirement Issues**. In: GUNZ, H. P.; PEIPERL, M. A. Handbook of Career Studies. California: Sage Publications, 2007, p.153-168.

FILHO, J.R.F. **A Morte Começa aso 40... ou o Repensar da Nova Carreira**. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. Gestão de Carreiras – Dilemas e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006, p.179-204.

FONTOURA, D.; PICCININI, V. **Envelhecimento Populacional e Gestão de Pessoas**: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

GOULART, S.; CARVALHO, C. A. **O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa Qualitativa em Administração – Teoria e Prática. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005. p. 119-140.

GRELLER, M. M.; SIMPSON, P. **In Search of Late Career**: A Review of Contemporary Social Science Research Applicable to the Understanding of Late Career. *Human Resource Management Review*, [s. l.], v. 9, p. 309–347, 1999.

HACKMAN, J.; OLDHAN, G. **Development of the Job Diagnostic Survey**. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

KAUTONEN, T.; KIBLER, E.; MINNITI, M. **Late-career entrepreneurship, income and quality of life**. [s. l.], 2017.

KERRY PLATMAN. **“Portfolio careers” and the search for flexibility in later life**. *Work, Employment & Society*, [s. l.], n. 3, p. 573, 2004.

MAINIERO, L.A.; SULLIVAN, S.E. **The Opt-Out Revolt**: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers. Davies-Black Publishing: Mountain View, 2006.

Meaning of Work International Research Team. (1987). **The meaning of working**. London: Academic Press.

MORIN, E. **Os sentidos do trabalho**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. **O trabalho e seus sentidos**. *Psicologia & Sociedade*, [s. l.], n. spe, p. 47, 2007.

ONYURA, B.; BOHNEN, J.; WASYLENKL, D.; JARVIS, A.; GIBLON, B.; HYLAND, R.; SILVER, I.; LESLIE, K. **Reimagining the Self at Late-Career Transitions**: How Identity Threat Influences Academic Physicians' Retirement Considerations. *Academic Medicine*, v. 90, n. 6, 2015.

QUINTANILLA, S. A. R. **Introduction**: The Meaning of Work. *European Work & Organizational Psychologist*, [s. l.], v. 1, n. 2/3, p. 81, 1991.

ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. **On the Meaning of Work**: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127, 2010.

SEAN M. ROBSON et al. **Successful aging**: Criteria for aging well in the workplace. [s. l.], 2006.

SILVA, J.R.G.; WETZEL, U.; LOPES, A.L.S.V. **A Visão de Trabalhadores Maduros com Formação Superior sobre sua Condição no Contexto das Novas Relações de Trabalho no Brasil**. XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, M. P.; SIMÕES, J. M. **O estudo do sentido do trabalho:** contribuições e desafios para as organizações contemporâneas. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 13, n. 3, p. 136-151, 2015.

SILVA, A. V. S. da; LEMOS, A. H. da C. **Estratégias em transições ligadas a mudanças de carreira:** diferentes caminhos; diferentes perfis. Um estudo exploratório sobre transição de carreira com profissionais brasileiros de meia idade. [recurso eletrônico] : [s.l.] : 2016., 2016.

SOUZA, M. M. P.; MARQUES, A. L.; MELO, M. C. O. L.; MARRA, A. V. **Significado do trabalho e envelhecimento.** Revista Administração em Diálogo, v. 15, n. 2, p. 103-128, 2013.

SOUZA, D. O. S. de; LEMOS, A. H. da C. **Desigualdades no centro da cidade partida:** sentidos do trabalho entre jovens de diferentes classes sociais. [s.l.], 2018.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. **Sentidos e significados do trabalho:** explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. Psicologia & Sociedade, [s. l.], n. spe, p. 38, 2007.

United Nations Department of Economic and Social Affairs/ Population Division. **World Population Prospects:** The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables. United Nations: New York, 2017.

UYEHARA, A. M. G. **Despertando o mercado de trabalho para o idoso.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 2, n. 1, p. 43-50, 2003.

ZIGER, R.; FILIPPIM, E. S.; BELTRAME, V. **Perspectivas de Carreira para Pessoas Idosas nas Organizações.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 7, n. 3, p. 64-87, 2017.

Anexo 1 - Roteiro de entrevista

Dados de Identificação

Nome:

Idade:

Gênero:

Estado civil:

Formação:

Profissão:

Tempo de atuação profissional:

Onde trabalha atualmente:

Número de filhos (e idades):

E-mail:

Questões

Momento atual

- 1) Como é o seu trabalho? O que você faz? Quais são as atividades? Como é o ambiente de trabalho?
- 2) O que o trabalho representa na sua vida?
- 3) Como você avalia a sua carreira até aqui?
- 4) Como você se definiria como profissional hoje? Mudou alguma coisa de quando era mais novo? O que?

Crenças e convicções

- 5) Como você vê o mercado de trabalho atualmente (dificuldades, oportunidades, etc.)? E num futuro próximo (daqui há 15, 20 anos)?
- 6) Em sua opinião, como é possível permanecer atraente para o mercado (boa empregabilidade)?

Aspirações

- 7) Quais as suas principais motivações para trabalhar? O que mais o(a) estimula?
- 8) O que o motiva hoje é diferente do que o(a) motivava há dez anos?
- 9) E o que o(a) desmotiva?
- 10) Quais são suas expectativas profissionais daqui em diante? O que você deseja fazer?
- 11) E o que você não gostaria de ter que fazer?
- 12) Com que idade (ou daqui a quantos anos) pretende parar de trabalhar? Por quê?
- 13) O que o(a) levaria a parar de trabalhar antes disso?
- 14) Você já tem algum projeto para essa fase da sua vida (aposentadoria)? Qual?

Fechamento

- 15) Há algo, relativo à sua vida profissional, que você gostaria de acrescentar?
- 16) Tem indicação de algum profissional para participar desta pesquisa?

Anexo 2 - Termo de livre consentimento



TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Gostaria de agradecer a sua participação nesta entrevista, conduzida por Eduarda Arigoni Lopes (PUC-Rio), que pode ser encontrada no telefone: (21) 98748-4928. Os dados coletados nesta entrevista serão analisados e utilizados somente pelo pesquisador, e sua identidade será mantida em sigilo. A sua participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento, se esta for a sua vontade.

Se você estiver de acordo em prosseguir, por favor, date e assine abaixo:

Local e Data

Nome e assinatura

Obrigado!