

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**ANTONIO ROQUE PEREIRA DA SILVA**

**CARREIRA, ENVELHECIMENTO E OS DESAFIOS DA MAIOR  
LONGEVIDADE**

**RIO DE JANEIRO**

**2014**



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**CARREIRA, ENVELHECIMENTO E OS DESAFIOS  
DA MAIOR LONGEVIDADE**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**ANTONIO ROQUE PEREIRA DA SILVA**

Rio de Janeiro – 2014

Silva, Antonio Roque Pereira da  
Carreira, envelhecimento e os desafios da maior longevidade / Antonio Roque  
Pereira da Silva. – 2014.  
90 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de  
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray.

Inclui bibliografia.

1. Envelhecimento. 2. Longevidade. 3. Idade e emprego. 4. Idosos –  
Emprego. 5. Mercado de trabalho. 6. Carreiras e oportunidades. I. Irigaray, Hélio  
Arthur. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro  
de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 331.398



**ANTONIO ROQUE PEREIRA DA SILVA**

**CARREIRA, ENVELHECIMENTO E OS DESAFIOS DA MAIOR LONGEVIDADE.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 26/11/2014

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Helio Arthur Reis Irigaray**  
Orientador (a)

**Ana Paula Borges Gonçalves**

**Patricia Amelia Tomei**

À minha querida mãe (in memoriam), que dentro de suas possibilidades sempre envidou os maiores esforços para que eu estudasse e me ensinou a trilhar caminho do bem.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo, por tudo.

Ao meu orientador, Hélio Arthur Reis Irigaray, por toda a sua grandeza como ser humano, sabedoria, inteligência e bom humor. Orgulho-me muito em ter sido seu aluno e orientando, são lições que levo por toda uma vida. Estendo o meu agradecimento a todos os professores da FGV que contribuíram para um novo olhar e uma nova visão de mundo.

À Claudia, minha querida esposa, por todo apoio, incentivo e companheirismo, e sem a qual, nenhuma conquista faria sentido.

A todos os amigos de mestrado, em especial ao Miranda, grande parceiro com quem dividi trabalhos, angústias, expectativas e que me ajudou em momentos difíceis, com palavras sempre encorajadoras.

Ao diretor de minha empresa, Regis e ao Ian, pela compreensão e flexibilização do meu horário, possibilitando que a jornada ficasse menos penosa.

A todos que, direta ou indiretamente, estiveram ao meu lado nesta jornada e que também fazem parte desta vitória.

E, por fim, aos informantes que carinhosamente me receberam e contribuíram grandemente para a realização deste estudo.

## RESUMO

O envelhecimento da população brasileira é um fato que já alcança o presente. Nunca se viveu tanto como agora, e a longevidade tende a avançar ainda mais. Isto, num cenário em que a taxa de natalidade decresce e, ao mesmo tempo, as famílias demoram mais a ter filhos. De acordo com o IBGE (2014), daqui a alguns anos iremos assistir a redução da população brasileira. E, como o número de jovens entrantes no mercado de trabalho será cada vez menor, as empresas não terão alternativas, senão aproveitar esta mão-de-obra mais idosa. Existem alguns trabalhos no sentido de aferir como as empresas estão se preparando para este futuro. Inclusive, temas como o *ageism*, que se traduz pela prática de discriminação dos mais velhos, tem sido abordados e debatidos. Mas, o presente estudo tem como objetivo entender como as pessoas estão se preparando para uma vida mais longa e produtiva. Assim, foi realizada uma pesquisa com pessoas acima de 40 anos e, portanto, mais próximas da aposentadoria, de maneira a aferir suas expectativas com relação ao trabalho, como se posicionam em relação ao futuro, suas visões pessoais a respeito do sentido do trabalho, realização profissional, reconhecimento, carreira, limitações físicas e empregabilidade. As entrevistas foram semi-estruturadas, contemplando dados categóricos, e adotando como método para o tratamento dos dados, a análise do discurso. Como resultado, esta pesquisa revelou que a grande preocupação dos entrevistados é preparar-se para o futuro por meio de mais qualificação e mais estudo, sem deixar de se manterem atualizados a tudo que consideram importante ao seu desempenho profissional, e também sem revelar preocupações ou maiores cuidados com a saúde.

**Palavras Chaves:** Envelhecimento. Carreira. Gestores de Recursos Humanos. Práticas da Gestão de idade.

## ABSTRACT

The aging of the Brazilian population is a current fact. Never before have had we lived for so long, and this longevity tends to progress even more. It happens in a scenario where the birth rate decreases and, at the same time, families are taking longer to have kids. According to IBGE (2014), in some years we will be facing the shrinkage of the Brazilian population. And, as the number of youngsters starting at the job market will get smaller and smaller, companies will not have other option but taking the elderly labor force. There are some works with a view to assessing how companies are getting ready to this future. There are even themes like “ageism”, which means the elderly discrimination, which have been widely discussed. Though, the present study has as its main goal to understand how people are getting prepared to a longer and more productive life. Thus, a survey among people over 40, and therefore closer to retirement age, has been carried with a view to assessing how they have been positioning themselves towards future, and their personal views concerning work, professional fulfillment, appreciation, carrier, physical limitations and employability. They were semi-structures interviews, contemplating categorical data, and adopting as a method for data handling, the discourse analysis. As a result, this survey revealed that the large concern of the interviewed is to get prepared for the future by means of more qualification and study, and still keep up to date about everything they consider important to their professional performance, without showing any concerns or more health-seeking behaviors.

**Key Words:** Aging. Career. Human Resource Managers. Age Managment Practise.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Tabela 1 - Dados e projeção da população brasileira (2000 a 2060)

Quadro 1 - Dados Categóricos

Quadro 2 – Resultado da Pesquisa 1

Quadro 3 – Resultado da Pesquisa 2

## **LISTA DE SIGLAS**

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

*MOW - Meaning of Work International Research Team*

ONU – Organização das Nações Unidas

ONUBR – Organização das Nações Unidas do Brasil

PNDH-3 Terceiro Plano Nacional de Direitos Humanos

SESC – Serviço Social do Comércio

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>O PROBLEMA</b> .....	11
1.1	Introdução .....	11
1.2	Objetivos .....	14
1.2.1	Objetivo Final .....	14
1.2.2	Objetivos Intermediários .....	14
1.3	Relevância ao estudo .....	14
1.4	Delimitação do Estudo .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1	Envelhecimento .....	17
2.1.1	O IBGE e a população brasileira .....	27
2.2	Carreira .....	29
2.3	Sentido do Trabalho .....	36
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	44
3.1	Coleta de dados .....	44
3.2	Tratamentos dos dados .....	47
3.3	Limitações do método .....	47
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO</b> .....	49
4.1	Sobreviver é preciso .....	50
4.2	Meu nome é trabalho .....	52
4.2.1	Até quando trabalhar? .....	52
4.2.2	O trabalho como identidade .....	53
4.2.3	Continuaria trabalhando se fosse rico? .....	54
4.3	Realização .....	54
4.4	Velho, eu? .....	57
4.5	Ainda tenho muitos planos .....	58
4.6	A saúde em segundo lugar – Preparação para o futuro .....	59
4.7	Velhos x Novos .....	60
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	63
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>7</b>	<b>APÊNDICE</b>	

## **1. O PROBLEMA**

A pergunta investigativa deste estudo é: Como as pessoas estão se preparando para uma vida mais longa e profissionalmente mais produtiva no Brasil?

### **1.1 Introdução**

O envelhecimento da população brasileira já é fato constatado pelo IBGE (2014), que em seu último estudo e projeção da população realizado no ano de 2013, assinalou a queda da taxa de fecundidade total, representada pelo número médio de filhos por mulher, caindo de 2,39 no ano 2000, para 1,5 em 2060. O estudo também mostra um envelhecimento da fecundidade no Brasil, onde a idade média em que as mulheres tiveram filhos em 2013 foi de 26,9 anos, e passará a ser de 29,3 anos em 2030. A expectativa de vida que em 2013 foi de 71,3 anos para os homens e 78,5 para as mulheres, atingirá em 2060 a idade de 78 anos para os homens e 84,4 para as mulheres. Assim, combinando a redução da taxa de fecundidade com o aumento da esperança de vida, o que se vê é um envelhecimento acelerado da população brasileira.

O IBGE usa um indicador chamado razão de dependência, que é retratado pela razão entre os segmentos economicamente dependentes situados no intervalo abaixo de 15 anos e acima de 64 anos de idade, e o segmento etário potencialmente produtivo, representado pelo intervalo de 15 a 64 anos de idade. A razão de dependência que era 46,0 em 2013, e significava que cada grupo de 100 pessoas teria que sustentar 46 indivíduos; em 2060 atingirá 66,0, ou seja, um grupo de 100 pessoas terá que sustentar outro grupo quase que 50% maior. E, não é só isto, haverá uma importante modificação no perfil de sustentados, onde na posição de 2013 era majoritariamente representada por crianças e em 2060 será representado predominantemente por idosos, pois neste ano o percentual da população com 65 anos ou mais será de 26,8%, ao passo que em 2013 este percentual era de 7,4%. A projeção assinala o envelhecimento em todas as unidades federativas, mas com algumas dinâmicas diferentes, onde o Rio Grande do Sul em 2027 já irá apresentar um número de idosos maior do que o número de crianças, ao passo que Acre, Amazonas, Roraima e Amapá ainda apresentariam 30 idosos para cada 100 crianças, proporção semelhante à apresentada nas regiões sul e sudeste em meados da década de 2000. Outro aspecto do envelhecimento populacional será a redução da

população no longo prazo. O estudo mostra que a população de 201 milhões em 2013, irá alcançar o seu maior contingente em 2042 com 228,4 milhões, começando a partir daí a registrar redução, atingindo 218,2 milhões em 2060.

O IPEA (2004) considera o Plano de Viena em 1982, organizado como Assembleia das Nações Unidas, como o marco inicial para o estabelecimento de uma agenda internacional de políticas públicas para os idosos, pois até então o tema era debatido de forma marginal. Os debates centraram-se nas questões ligadas a garantir a segurança econômica e social dos idosos além de identificar oportunidades de integração ao processo de desenvolvimento dos países. Parte das recomendações citadas em Viena visava promover a independência do idoso, e dotá-lo de meios financeiros ou físicos para a sua autonomia. O documento ainda trazia um viés associado ao mundo do trabalho. Embora o foco do conteúdo fosse os idosos dos países desenvolvidos, a repercussão se deu também em países em desenvolvimento como a Venezuela (1999), Equador (1998), Bolívia (1994) e Brasil (1988) que segundo Uriona e Hakkertn (2002) trouxeram avanços nos programas sociais voltados aos idosos.

No Brasil, alcançou-se a universalização da seguridade social em 1988. Mas, o início do sistema de proteção social brasileiro remonta à época colonial, com a criação de instituições de cunho assistencialista como a Santa Casa de Misericórdia de Santos. No período imperial, podem ser citados os montepios civis e militares e outras sociedades beneficentes, e em 1888 regulamentou-se o direito à aposentadoria dos empregados dos Correios (DECRETO DE LEI, 1888) após 30 anos de serviço e com a idade mínima de 60 anos.

Uma das conclusões da Assembleia de Viena foi a conscientização dos países da necessidade de adotarem planos capazes de assegurar um envelhecimento saudável. E para tal, a sociedade precisava ser trabalhada para incorporar um conceito positivo e ativo de envelhecimento, orientada ao desenvolvimento. Retratando assim, uma mudança na visão do papel do idoso na sociedade. Assim, a nossa Constituição de 1988, em seu artigo 230, salienta que o apoio aos idosos é de responsabilidade da família, da sociedade e do Estado, que devem assegurar a sua participação na comunidade, defender sua dignidade e bem-estar e garantir o seu direito à vida. Na sequência em 2003, foi sancionado o Estatuto do Idoso, apresentado em uma única peça muitas das leis e políticas já aprovadas e incorporando novos enfoques com uma visão de longo prazo voltada ao bem estar do idoso.

Quanto à carreira, Chanlat (2008), destacou que a principal mudança nas últimas décadas foi a *privatização* destas, citando que anteriormente a empresa assumia a responsabilidade pelo destino do profissional, como promoções, aumentos e até o momento da aposentadoria. No entanto, atualmente o controle da carreira foi transferido para o indivíduo, gerando com isso a necessidade de constante automonitoramento, a perda de garantias e de previsibilidade, além da possibilidade de rupturas no percurso profissional. Isto, associado ao discurso sobre a individualização das carreiras e das práticas só reforça o distanciamento dos profissionais de sua empresa, além de contribuir para a perda da noção de trabalho coletivo. Assim, as modernas práticas gerenciais como reestruturação e redirecionamento estratégico, não raro, são incapazes de gerar comprometimento a médio ou longo prazo. Chanlat segue observando que pessoas com 50 anos ou mais são estigmatizadas em virtude de sua idade, mas considera que a situação está em vias de mudar com o envelhecimento rápido da população e a chegada de uma geração menos numerosa e a discussão em torno dos regimes da aposentadoria. Considera que o alongamento da vida profissional será em pouco tempo conjugado com uma revalorização dos profissionais com mais de 50 anos. Neste sentido, assinala que o fim da vida profissional será uma combinação de variáveis que vão da natureza do trabalho, conjuntura social e até desejos e expectativas destas pessoas. Neste contexto, constatamos a existência de trabalhos investigativos no intuito de entender como as empresas estão se preparando para o envelhecimento da força de trabalho, mas persevera uma lacuna no sentido de saber como as pessoas estão se preparando para uma vida produtivamente mais longa, sendo este o objeto de nosso estudo. Isto posto, a pergunta investigativa deste estudo ficou assim estruturada: como as pessoas estão se preparando para uma vida mais longa e profissionalmente mais produtiva no Brasil?

Para respondê-la foi conduzida uma pesquisa empírica, onde estruturamos o presente estudo em 5 (cinco) seções, além desta introdução. A próxima trata do referencial teórico, a seguir apresentamos nossa estratégia metodológica, seguida pelos resultados da pesquisa, os quais são discutidos à luz do marco teórico.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Final**

Compreender quais são as atitudes e medidas que as pessoas estão tomando no que se refere à necessidade de conciliar o envelhecimento saudável à maior longevidade profissional que se impõe.

### **1.2.2 Objetivos Intermediários**

Levantar como os entrevistados, próximos a aposentadoria, sentem-se física e psicologicamente preparados para trabalhar mais do que a geração de seus pais.

Levantar até quando pretendem trabalhar.

Investigar o sentido do trabalho para cada um dos entrevistados, e como o trabalho faz parte de suas identidades.

## **1.3 Relevância do estudo**

Na literatura acadêmica do nosso país, o envelhecimento social é pouco referenciado sob a perspectiva organizacional (LOCATELLI; FONTOURA, 2012, FONTOURA; PICCININI, 2012). Já na literatura internacional, o *ageism*, que se configura pelas práticas de discriminação dos adultos mais velhos, é assunto amplamente debatido quando o tema toca a questão do envelhecimento nas organizações (BUTLER, 1989), além das discussões sobre as práticas de gestão de idade que devem ser implementadas nas organizações com vistas a coibir as barreiras etárias e estimular a diversidade de idade (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003; NAEGELE; WALKER, 2006). E, na visão de Goldani (2010) o *ageism* é um desafio a ser enfrentado e eliminado pela sociedade por meio da comunicação e educação, bem como, por meio de políticas.

Segundo o IPEA (2004) o envelhecimento populacional traz grandes desafios às políticas públicas, com destaque à necessidade de assegurar que o desenvolvimento econômico e social aconteça de forma contínua. É amparado por princípios que possam oferecer tanto um patamar econômico mínimo para a condição da dignidade humana, como para a equidade entre os grupos etários na partilha dos recursos, direitos e

responsabilidades sociais. Conforme preocupação já expressa no Plano de Viena em 1982, considerado como o marco inicial da agenda internacional de políticas públicas voltadas à população idosa. Ainda segundo este estudo, o Brasil apresenta um acelerado processo de envelhecimento em meio à crise fiscal que dificulta a expansão dos mecanismos de proteção social. Aranibar (2001) acrescenta ainda uma lista de demandas sociais não resolvidas como a pobreza e os elevados níveis de desigualdade existentes em nossa sociedade. O IPEA assinala que este cenário, se contrapõe ao envelhecimento nos países desenvolvidos que ocorreu num ambiente socioeconômico favorável, onde foi possível a expansão dos sistemas de proteção social, embora o que se vê na atualidade é que estes sistemas se deparam com restrições de várias ordens no que concerne a sua sustentabilidade financeira no longo prazo. O reconhecimento das diversidades regionais no processo de envelhecimento associado às condições socioeconômicas e culturais merece a reflexão de estratégias específicas para cada região, tomando por base as características de cada uma delas e também a necessidade local dos idosos.

Em relação às reflexões sobre carreira, fazemos menção a Chanlat (1996) que coloca a questão do desenvolvimento da carreira frente a alguns paradoxos. Na sua visão, o primeiro paradoxo que se impõe é como falar em carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem-remunerados? Como segundo paradoxo: Como falar em carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeira? E, aqui se questiona a lógica de se priorizar a entrega de resultados de curto prazo em detrimento de um futuro mais perene, onde o emprego encontraria maior estabilidade. O autor também aponta a contradição do capitalismo que de um lado cobra do trabalhador a dedicação em longas jornadas de trabalho, disciplina, na profissão e num longo aprendizado, e de outro lado, a sociedade leva as pessoas a consumir e a aproveitar imediatamente tudo. Outro paradoxo que se impõe é: como pensar em carreira, quando o horizonte profissional é cada vez mais curto?

#### **1.4 Delimitação do estudo**

De acordo com Vergara (2007) a delimitação do estudo é a moldura que o autor põe em seu estudo, tendo em vista a extrema complexidade da realidade. Trata do estabelecimento das fronteiras no que se referem às variáveis, dos cortes transversais ou longitudinais. Como o recorte deste trabalho se refere às pessoas mais próximas da aposentadoria, este estudo circunscreve-se a aferir da amostra escolhida: a visão, o sentido do trabalho, o comportamento, as expectativas, as limitações de ordem física, intelectual e emocional, culminando em saber como as pessoas estão construindo a preparação para uma vida mais longa e mais produtiva. Foi tomada por base a história de vida de 10 pessoas de meu relacionamento de ambos os sexos, todas brasileiras, com no mínimo formação superior completa, lotadas no estado do Rio de Janeiro, Brasil, que estejam trabalhando, todas acima de 40 anos, com 90% da amostra com pessoas acima de 45 anos. Talvez, a amostra escolhida não expresse bem a realidade brasileira, mas é um risco que se corre ao se tentar este caminho. E, preciso reconhecer que esta pesquisa apresenta um aspecto auto-etnográfico, pois vivo o mesmo contexto e angústia dos entrevistados no que tange à idade e exposição às mesmas realidade e reflexões.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Envelhecimento

Para o governo brasileiro, de acordo com o Estatuto do Idoso (2003) considera-se idosa a pessoa com 60 anos ou mais, sendo que a universalização da seguridade social veio com a Constituição Federal de 1988, e o início da proteção social teve a sua origem na época colonial, com o surgimento de instituições de caráter assistencialista, como a Santa Casa de Misericórdia. Nossa constituição federal vigente, no artigo 230, ressalta que o apoio aos idosos é dever da família, da sociedade e do estado, que além de garantir a sua participação na comunidade, defender sua dignidade e bem-estar deve assegurar o seu direito à vida. O Estatuto do Idoso permitiu reunir em uma única peça as leis e políticas aprovadas anteriormente e passando a trazer novas abordagens com uma visão de longo prazo e orientado ao bem estar do idoso. E, no ano de 2009, o Poder Executivo brasileiro cria a Coordenação Geral dos Direitos do Idoso, entendendo que os direitos da pessoa idosa devem receber tratamento de direitos humanos, por tratar-se de grupo que apresenta vulnerabilidades, havendo a inclusão da temática do idoso no Terceiro Plano Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3, 2009), prevendo a valorização do idoso e a sua participação na sociedade como um objetivo estratégico.

Pesquisas revelam que, da mesma maneira como raça e gênero, a idade é também um fator de identidade das pessoas, apresentando-se como um divisor de percepção sobre os outros (LAWRENCE, 1986; FINEMAN, 2011). É relevante notar alguns marcadores sociais de onde o indivíduo se encontra no curso da vida, se criança, adolescente, idoso ou pensionista. Estereótipos, preconceitos e expectativas que enfatizam a ideia de que a idade se coloca como um divisor de figuras e percepções que temos dos outros e de nós mesmos, agindo como uma visão abreviada para imagens socialmente construídas para indivíduos de determinada faixa etária situada em determinado ambiente (FINEMAN, 2011).

Freitas (2006) tem uma visão de que a velhice não se limita apenas a um fenômeno biológico e psicológico. Mas, também depende da forma como cada sociedade concebe o que é ser jovem e velho, e a intensidade de valor atribuído a cada etapa da vida. Seu artigo destaca que ser velho é um destino e que na passagem do

tempo, a condição humana é a que prevalece. A autora lembra que as associações construídas na literatura associa o bem ao que é jovem e lindo, enquanto o feio e mal ao velho. Vemos isto desde a literatura infantil com Branca de Neve e sua madrasta, A Bela Adormecida, entre outros, até a literatura adulta com Dorian Gray, obcecado pela beleza e juventude. Isto sem falar na mitologia com a representatividade de Narciso, e ainda, a disputa das três deusas gregas: Hera, Afrodite e Atena reivindicando o título de mais bela.

O envelhecer é um processo heterogêneo de fatores biopsicossociais. Tem uma realidade biológica, psicológica e é socioculturalmente construída, ao mesmo tempo em que, há um processo constante de mudanças fisiológicas e funcionais, é também vivida de diferentes formas em diversos contextos culturais. Muitas transformações ocorrem neste período como, maior suscetibilidade a doenças, declínio cognitivo e sensorial, mudanças na aparência física e alterações de papéis e status sociais (NERI et al., 2001).

O Capitalismo passou a valorar o homem pelo seu esforço e capacidade de trabalho, com estudos demonstrando que a aposentadoria identifica a pessoa como incapaz, visto que não contribui para a produção econômica (CARVALHO, 2009). A partir do final do século XIX, a velhice passou a ser vista como um momento da vida marcado pela deterioração física e ausência de papéis sociais (DEBERT 1999). Havendo a partir daí, o declínio no orçamento e imagem social, contemplando-se também a velhice no sentido pejorativo, e não apenas como mais uma das fases da vida. Baumam (1989) ao discutir a relação trabalho e consumo, afirma que na atual sociedade a redução de consumo do idoso por conta da redução de renda representa também uma forma de exclusão social.

Ângulo (1979) nos oferece uma visão das ocorrências fisiológicas do envelhecimento, retratando que o idoso experimenta diversas modificações. No intervalo dos 40 aos 50 anos, a silhueta começa a apresentar mudanças, alterando-se com o aumento do peso. A postura do idoso passa a se caracterizar pela predominância das flexões. A coluna cervical curva-se para frente aproximando a cabeça do externo. A marcha é mais lenta, apresentando-se por pequenos passos. Na face, verifica-se o aparecimento de rugas, o alargamento da região frontal, o embranquecimento e a queda de cabelos. A pele perde o viço e se pigmenta, perdendo a elasticidade. Manchas pardas aparecem no dorso das mãos. A capacidade de cicatrização se reduz drasticamente. Por volta dos 60 anos, nota-se uma diminuição na audição e na visão. A fase dos 70 anos

traz a diminuição do paladar, do olfato e do tato, em função da degeneração das terminações nervosas. Quanto aos diversos aparelhos: Aparelho circulatório; o coração do idoso é uma bomba que funciona bem sob as circunstâncias ordinárias, mas que perdeu muito de sua reserva fisiológica. Várias alterações anatômicas e fisiológicas levam o coração à fibrose, há aumento da gordura subepicárdica, maior rigidez das válvulas cardíacas, hipertrofia ventricular e auricular esquerdas. Frequentemente as artérias periféricas tornam-se sinuosas e endurecidas, sem que isto retrate necessariamente arteriosclerose em outros órgãos do corpo.

Aparelho respiratório: Os pulmões diminuem de volume e perdem a elasticidade. Há também perda do tecido elástico em torno dos alvéolos e ductos alveolares, o que dá um aspecto semelhante ao enfisema. Há diminuição da caixa torácica, em função da disposição do cálcio no sistema ósseo-cartilaginoso e um enfraquecimento da musculatura respiratória, culminando numa redução da ventilação pulmonar.

Aparelho digestivo: Após os 65 anos, verifica-se uma atrofia das glândulas salivares que são parcialmente substituídas por tecido gorduroso. A secreção da saliva e o teor de ptialina diminuem. Há redução da atividade secretora das diferentes partes do trato intestinal. O esôfago passa a apresentar alterações de sua cinética. As contrações de fome do estômago diminuem de ritmo e intensidade. A digestão fica lenta e difícil. A absorção gastrointestinal fica diminuída, assim como a função excretora do pâncreas e a secreção biliar, ocorrendo então, a digestão incompleta das gorduras, aparecendo as fermentações intestinais. O fígado do idoso tem o seu peso e volume diminuídos, alterando desta forma, a função hepática.

Aparelho urinário: O envelhecimento traz a perda de peso do rim, bem como, a redução da massa do parênquima. Reduz-se também, o número e o tamanho dos néfrons, com o que diminui a sua irrigação e, conseqüentemente a redução da filtração glomerular. Esta redução começa, em média, aos 40 anos.

Sistema nervoso: Aos 40 anos de idade, o cérebro perde cerca de 11% de seu peso, por conta do envelhecimento. Certas áreas do cérebro são muito mais resistentes ao tempo do que outras, e assim o aumento da idade causa um desbalanceamento entre os vários sistemas de transmissão, acarretando graves conseqüências para a regulação das atividades cerebrais. O processo de envelhecer pode atingir de maneira mais significativa os mecanismos monoamino energéticos, que incluem a redução do tônus muscular, distúrbios de memória, mudanças no comportamento afetivo, desorientação

no tempo e no espaço e distúrbios no sono. Há também, gradual redução da velocidade dos reflexos. Observa-se também, redução nas sensibilidades visuais, térmicas, auditivas e dolorosas.

Sangue: A anemia ocorre menos pelo envelhecimento e mais por consequência de frequentes infecções às quais os idosos estão sujeitos. Após os 50 anos, a medula óssea vermelha hematopoética só permanece nas costelas, esterno, pélvis e vértebras, assim mesmo em proporções inferiores a 50%, portanto, em virtude disto, a senescência concorre bastante para a anemia. Na corrente sanguínea encontra-se uma diminuição do Potássio, magnésio, cálcio, fósforo, ferro e das vitaminas A, C e complexo B. Aumentam o sódio e o cloro. Baixar o sódio para os níveis do adulto jovem pode levar o velho à desidratação.

Aparelho músculo-esquelético:

a) Envelhecimento ósseo: o envelhecimento se acompanha da perda de substância óssea em todo o esqueleto: a atrofia óssea é semelhante à atrofia que os demais tecidos apresentam com o envelhecimento;

b) Envelhecimento das articulações e dos tecidos: as alterações associadas ao envelhecimento podem começar já por volta dos 20 anos nas cartilagens articulares e não articulares. As fibras elásticas perdem sua resistência e se fragmentam, sofrem fibrose e se calcificam;

c) Envelhecimento muscular: a atrofia das células de Purkinge do cérebro, responsável pelo tônus muscular, traz um crescente enfraquecimento muscular nos velhos. O declínio da força muscular pode se pronunciar aos 30 anos.

Sistema endócrino: Tireoide - Por volta dos 65 anos, a tireoide entra num processo de fibrose, infiltrações celulares e alterações dos folículos, com aumento da nodularidade microscópica, tornando-se clinicamente palpável. O volume e a vascularização diminuem e; portanto, haverá diminuição na produção de hormônio e menor resposta ao estímulo.

Hipófise: Atrofia-se ligeiramente por volta dos 70 anos, principalmente no lobo anterior. Mas, mesmo em idade avançada, continua secretando o seu hormônio normalmente.

Suprarrenais: Suas funções continuam íntegras.

Gônada: Não há no homem alterações específicas, somente após os 50 anos, pode haver um declínio da secreção de testosterona. Já na mulher, quase que

invariavelmente após os 40 anos, há um declínio da produção estrogênica que acompanha a exaustão do aparelho folicular ovariano, chamado menopausa.” (ÂNGULO, 1979).

Quanto aos aspectos neuropsicológicos do envelhecimento, segundo Moraes, Moraes e Lima (2010) o desenvolvimento dos estudos psicológicos e psiquiátricos nos idosos trouxe uma mudança no paradigma do envelhecimento psíquico, onde o idoso saudável, sem limitações físicas pode ser bastante produtivo. O entendimento e a definição de como as funções psíquicas passam por alterações no decorrer dos anos possibilita considerar que o idoso não seja tratado como um ser limitado do ponto de vista cognitivo, requerendo, contudo, a adaptação de estímulos no ambiente. O conhecimento deste fato ajuda a embasar as mudanças exigidas pela sociedade no sentido de fazer com que os idosos sejam adequadamente valorizados na sociedade. Por cognição, os autores fazem questão de esclarecer, entenda-se à faixa de funcionamento intelectual humano, incluindo percepção, memória, raciocínio, atenção, tomada de decisões e soluções de problemas, além de formação de estruturas complexas do conhecimento. Algumas das habilidades cognitivas apresentam alterações com o decorrer do tempo, ao passo que outras ficam inalteradas. As habilidades que mostram declínio com a idade são: memória, velocidade de pensamento e habilidades visuoespaciais, e as que se mantêm inalteradas são: inteligência verbal, atenção básica, habilidade de cálculo e a maioria de habilidade de linguagem.

As repercussões funcionais do envelhecimento fisiológico do Sistema Nervoso Central mostram-se controversas e não impactam de maneira significativa as funções cognitivas. As regiões mais vulneráveis às alterações do envelhecimento ficam no lobo frontal e, possivelmente no lobo temporal medial. As alterações dos órgãos dos sentidos como visão e audição prejudicam o acesso à informação e a aprendizagem. A velocidade na qual a informação é processada retrata a perda mais evidente do idoso, e esta lentidão cognitiva influencia todas as outras funções, podendo repercutir no déficit cognitivo em idosos.

Até bem pouco tempo não era possível envelhecer. Além da menor sobrevivência, era considerada a pior fase da vida. Assim vivíamos uma realidade populacional jovem. Daí, a referência de velhice que temos se associa à decrepitude e esquecimento (CARVALHO, 2009).

Freitas (2006) considera que o eufemismo “a melhor idade”, termo cunhado para designar a terceira idade, traduz muito mais uma ironia do que um consolo, pois não se pode atribuir um momento de degradação do corpo, como o melhor da vida. E, assinala que envelhecer é um tema que incomoda os jovens, adultos e velhos. Incomoda os mais velhos, porque estes estão ficando ainda mais velhos. Mas, desperta em todos a necessidade de pensar no próprio destino, lembrando que a velhice chega de forma tão silenciosa que não percebemos o ponto de inflexão em que nos tornamos velhos.

Para Neri et al. (2001), a velhice e o envelhecimento na sociedade moderna tem processo contraditório, no qual o idoso transita entre ser e não ser parte integrante das relações sociais, ter ou não um papel e um lugar que fale de si e de sua experiência consolidada pela maturidade.

Tendo em vista que na sociedade capitalista o valor está intimamente ligado ao fato de ser um participante produtivo da economia formal, resiste a associação do envelhecimento com características negativas, em que os mais velhos são tratados como cidadãos que nada mais têm a oferecer à sociedade; a discriminação tende a se apresentar no cotidiano da pessoa de média idade e dos mais velhos (NELSON, 2002).

Quando a discriminação ocorre por conta da idade do adulto mais velho, ela é denominada *ageism*. O termo foi utilizado pela primeira vez pelo gerontologista Robert N. Butler, em 1968, para descrever a discriminação etária. O ageísmo é considerado o terceiro "ismo" da sociedade, juntamente com o racismo e com o sexismo (PALMORE, 1999).

De acordo com Moreira (2011), o preconceito à velhice é também uma característica da sociedade moderna que tem em si a ruptura com a tradição. Pois, enquanto o homem pré-moderno voltava-se para o seu passado em busca de referência, o moderno lança o seu olhar para o futuro, onde há uma celebração sobre o presente e o novo em detrimento dos antigos valores.

Para Butler (2010), a discriminação por idade se apresenta por meio de uma gama de fenômenos, no âmbito individual ou institucional, por meio de estereótipos, mitos e práticas discriminatórias no emprego. Segundo Carvalho (2009), no emprego, são muitas as ocasiões em que a idade se apresenta como um fator limitante para que o indivíduo mais velho se mantenha ou se reinsira no mercado de trabalho.

Dennis e Thomas (2007) exibem quatro tipos de *ageism*: o pessoal, que está ligado às atitudes individuais, práticas e crenças que são preconceituosas contra as

peessoas mais velhas; o institucional, que faz referência às regras estabelecidas, missões e práticas que discriminam as pessoas mais velhas ou grupos baseados na idade; o intencional, que diz respeito às regras estabelecidas, missões e práticas que são realizadas com o conhecimento de que são preconceituosas com relação aos mais velhos e, por fim, o não intencional, que trata da prática sem o reconhecimento do preconceito.

Para Goldani (2010), o *ageism* é um desafio que a sociedade deve enfrentar e eliminar, mediante à conscientização e à educação, como também mediante a intervenções políticas. A autora atesta que os esforços para que isso ocorra têm ganhado ênfase nas sociedades industrializadas, já que a discriminação é uma questão atual por conta da preocupação com a longevidade e a duração das carreiras profissionais.

O aumento da longevidade traz hoje o fenômeno de pessoas vivendo 30 anos ou mais após a aposentadoria, conforme Doll (2007), na análise da pesquisa “Idosos no Brasil – Vivências, desafios e expectativas na terceira idade”, realizada pela Fundação Perseu Abramo em parceria com o SESC.

A ONUBR (2014) alerta para o fato de que o mundo encontra-se no centro de uma transição única e irreversível do processo demográfico que irá resultar em população mais velha em todos os lugares. Com a redução das taxas de fertilidade o número de pessoas com 60 anos ou mais deve mais que triplicar atingindo dois bilhões em 2050. Na maioria dos países o número de pessoas com mais de 80 anos deve quadruplicar para quase 400 milhões. Para começar a abordar estas questões, a Assembleia Geral da ONU convocou a primeira Assembleia Mundial sobre o envelhecimento em 1982, que produziu o Plano de Ação Internacional de Viena sobre o Envelhecimento, listando pontos em assuntos como saúde, nutrição, proteção de consumidores idosos, habitação, meio-ambiente, família, bem estar social, segurança de renda e emprego, educação e a coleta e análise de dados de pesquisa. Em 1991, a Assembleia Geral adotou o Princípio das Nações Unidas em Favor das pessoas idosas, citando 18 direitos das pessoas idosas em relação à: independência, participação, cuidado, autorrealização e dignidade. Em 1992, a Conferência Internacional sobre o Envelhecimento reuniu-se para declarar a Proclamação do Envelhecimento, e em 1999 a Assembleia da ONU declarou o Ano Internacional do Idoso. Em 2002, foi realizada em Madri, a Segunda Assembleia Mundial das Nações Unidas sobre o Envelhecimento. E, objetivando desenvolver uma política internacional para o envelhecimento para o século XXI, a Assembleia adotou uma Declaração Política e o Plano de Ação Internacional para o Envelhecimento de Madri. O Plano de Ação reivindicava mudanças de atitudes, políticas e práticas em todos os níveis para satisfazer as enormes potencialidades do envelhecimento no século XXI, com recomendações específicas para priorizar ações às pessoas mais velhas, com vistas a melhoria da saúde, bem-estar na velhice e ambientes de apoio, dentre outras.

Os países desenvolvidos já iniciaram a reformulação previdenciária e as políticas que atingem os idosos, com o objetivo de postergar a aposentadoria da população, evitando o colapso das contas públicas (UYEHARA; CÔRTEZ, 2006).

Inovações no que diz respeito ao trabalho e emprego acontecerão brevemente nas organizações. Repensar o envelhecimento populacional, sob a ótica do mercado de trabalho, trata-se de uma estratégia preventiva para a economia dos países que dentro em breve irão apresentar um contingente reduzido de trabalhadores, fato que pode comprometer o crescimento econômico (CARVALHO 2009).

Um fator que mantém o *ageism* forte nas corporações é a predominância de jovens no mercado de trabalho. Isto, acompanhado da questão do envelhecimento, levado como um fator de exclusão na sociedade capitalista, fez com os pesquisadores passassem a considerar a necessidade de mudanças nas estratégias de recursos humanos, além de uma nova abordagem por intermédio de práticas de gestão da idade no local de trabalho (CARVALHO 2009; ZNIDARSIC; DIMOVSKI, 2009). Estas têm como finalidade combater as barreiras de idade além de promover a diversidade de idade nas organizações. Trata-se de propostas e práticas referentes ao recrutamento e seleção, formação e aprendizagem, ergonomia, saúde e transição para a aposentadoria (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003; NAEGELE; WALKER, 2006).

Ainda que haja a perspectiva de utilização mais intensa destas práticas pelas empresas, os estudos mostram que elas não têm sido adotadas pelos gestores de Recursos Humanos na velocidade e frequência em que deveriam (HEDGE; BORMAN; LAMMLEIN, 2006; ARMSTRON-STASSEN, 2008; ZNIDARSIC; DIMOVSKI, 2009), dificultando-se assim, a manutenção e retenção destes profissionais nas organizações. Alguns autores estimam que isto aconteça em virtude de atitudes estereotipadas que estes gestores possuem a cerca do profissional mais idoso (TAYLOR; WALKER, 1998; LORETTO; WHITE, 2006).

A pesquisa que Taylor e Walker (1998) realizaram com gestores, mostrou uma tendência em pensar na incapacidade do trabalhador mais velho quanto ao trabalho físico, na dificuldade de serem treinados e na falta de interesse em atividades ligadas ao aprendizado. Na visão destes gestores, os mais velhos se sentem temerosos em receber ordens de mais jovens, e se posicionam com pouco entusiasmo às mudanças tecnológicas, e em alguns casos, de estarem apenas aguardando o momento da aposentadoria. Brooke e Taylor (2005) destacam a tensão entre profissionais de faixas



etárias diferentes que se mostrou bem evidente em suas pesquisas. Estes autores assinalaram que os trabalhadores mais velhos provocam tensão no ambiente quando respondem a profissionais mais jovens nos cargos de supervisão. E, Henkens (2005) acrescenta percepções negativas ligadas à adaptabilidade, às mudanças e novas tecnologias. Todavia, não foram apenas percepções negativas que foram capturadas com relação aos profissionais mais velhos. Denis e Thomas (2007) verificaram que, em muitos casos os mais velhos são valorizados por suas experiências, conhecimentos, hábitos de trabalho, maior comprometimento com a qualidade, lealdade, pontualidade, capacidade de manter a calma em momentos difíceis e ou de crises, além do respeito à autoridade e hierarquia. E, ainda, foram bem avaliados com relação aos menores índices de *turnover* voluntário e absentismo.

Algumas tentativas de promover práticas direcionadas à manutenção e retenção dos profissionais mais velhos foram apresentadas nos últimos dez anos. Uma delas se refere a um relatório idealizado por Malatest e Associados (2003), apresentado no Canadá, que contribuiu para o direcionamento de ações de gestão frente ao processo de envelhecimento. A outra tentativa refere-se a um guia de boas práticas coordenado pela Fundação Europeia, de autoria de Naegele e Walker (2006), em que são descritos os principais fatores que envolvem as práticas na gestão de uma força de trabalho madura.

Essas práticas estão ligadas ao processo de recrutamento, formação, desenvolvimento e promoção de profissionais, como também ao trabalho flexível, ergonomia e mudança de atitudes nas organizações (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003, NAEGELE; WALKER, 2006). Entretanto, de acordo do Armstrong-Stassen (2008), na visão da maioria dos profissionais mais velhos, estas práticas não são prioritárias para as empresas e cerca de 50% alegaram falta de interesse dos empregadores na busca de práticas eficazes. Por isso, é fundamental uma boa comunicação entre empregadores e empregados mais velhos quanto às práticas que são importantes para acomodar as necessidades e preferências destes profissionais.

Na direção oposta ao que pretendem as práticas de gestão de idade, algumas condutas reforçam o *ageism* na esfera organizacional. Estudos mostram que a idade, muitas vezes, se apresenta como fator importante durante o processo de recrutamento e seleção, inviabilizando o acesso e a inserção de profissionais nas empresas (LORETTO; WHITE, 2006; PERES, 2003; TAYLOR; WALKER, 1998). Em muitos casos, o profissional mais velho é negligenciado a partir das restrições de idade em anúncios de

emprego, que se apresentam como obstáculos a candidatos mais velhos. Este limite de idade é considerado como uma exigência do perfil, comparado a uma “qualificação” do profissional (PERES, 2003). No entanto, Naegele e Walker (2006) lembram que a organização deve promover acesso igual para qualquer candidato e não discriminá-lo direta ou indiretamente por conta da idade. Neste sentido, o relatório de Malatest e Associados (2003) alertam para a necessidade de novos métodos de recrutamento, como por exemplo, em centros de terceira idade, assim como os novos métodos de treinamento, que devem ser apropriados para os mais velhos. No campo da formação e aprendizagem, as práticas devem garantir que os mais velhos não sejam desprivilegiados no treinamento e desenvolvimento de carreira, pois muitas vezes, eles são dotados de competências e qualificações difíceis de serem obtidas.

Além do desenvolvimento de novas formas de recrutamento e treinamento, outro ponto discutido por Malatest e Associados (2003) refere-se à retenção destes profissionais nas organizações. Os autores comentam que é essencial que as empresas desenvolvam estratégias que visem preservar as habilidades, conhecimentos e as experiências acumuladas dos profissionais maduros. Sobre isso, Lazazzara e Bombelli (2011) apresentaram a experiência da empresa de energia italiana Eni, que inaugurou uma política de gestão do conhecimento, reconhecimento e desenvolvimento, em que os profissionais com mais idade atuavam como guias e treinadores de profissionais mais jovens. Mas, esta é somente uma fração do que as organizações devem fazer com relação a uma gestão estratégica da idade a fim de prevenir questões que perpassam o envelhecimento no trabalho. Dentre as práticas, destacam-se estimular a mudança de uma cultura de trabalho que atribui *status* inferior aos mais velhos e minimizar a discriminação que ainda é frequente na esfera de trabalho (LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011).

Outra possibilidade referente à retenção do profissional nas empresas, citada por Naegele e Walker (2006), é oferecer a opção de trabalho flexível, para que o profissional possa equilibrar suas atividades pessoais e familiares. Flexibilidade nas horas de trabalho ou no tempo, bem como na natureza da aposentadoria são algumas das alternativas apresentadas. Além disso, para permitir que os profissionais desempenhem as atividades com saúde e capacidade de trabalho, os autores apontam que as práticas devem colaborar para a otimização de processos e de organização do trabalho. Estas práticas devem ser preventivas ou destinadas a compensar o declínio físico do

profissional com mais idade. Naegele e Walker (2006) propõem que algumas práticas sejam desenvolvidas no campo da transição para a aposentadoria, para que seja possível uma escolha de opções para o profissional. O ideal é que as organizações tenham acesso às habilidades e conhecimentos especializados dos profissionais mais velhos mesmo após sua aposentadoria.

Em suma, são diversas as práticas de gestão da idade existentes que visam combater as barreiras de idade ou promover a sua diversidade nas organizações, a fim de permitir que profissionais mais velhos alcancem o seu potencial sem serem prejudicados pela idade (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003, NAEGELE; WALKER, 2006). Para isso, Naegele e Walker (2006) recomendam que haja o apoio da alta administração, do pessoal da área de RH e dos decisores políticos durante o processo de implementação das práticas. No entanto, o conhecimento sobre como práticas de gestão de idade têm sido adotadas em empresas brasileiras é bastante reduzido. Considerando em poucos anos o aumento de população mais velha, é fundamental conhecer se estas práticas de gestão de idade estão sendo adotadas nas empresas.

É interessante assinalar que a abordagem de Fontoura e Piccinini (2012) que adotam a idade de 50 anos ou mais como uma referência em que os marcadores do envelhecimento se apresentam mais visíveis para a maior parte das pessoas, não condiz com a percepção dos entrevistados da pesquisa realizada por Cepellos, Tonelli e Aranha Filho (2013), na qual a idade média era de 40 anos, e onde apenas 18% dos respondentes considerou como profissional mais velho aquele com 50 anos, e o maior intervalo foi de 29% que considerou como profissional mais velho aquele com 60 anos ou mais.

### **2.1.1 O IBGE e a população brasileira**

O IBGE (IBGE 2014) estimou a população brasileira em 201.032.714 habitantes no ano de 2013. E, ainda projetou que a população atingiria o seu número máximo de 228,4 milhões de habitantes em 2042, para a partir daí começar a diminuir. Além disso, a queda da taxa de natalidade combinada com o aumento da expectativa de vida sinaliza que o contingente de idosos irá triplicar, fazendo com que em 2060 o Brasil apresente pouco mais de dois habitantes com mais de 65 anos para cada criança. Segundo o estudo, as mulheres terão cada vez menos filhos, e serão mães pela primeira vez cada

vez mais velhas. No ano 2000, a taxa de fecundidade, traduzida pelo número médio de filhos por mulher, que era de 2,39 filhos, caiu para 1,77 em 2013, e em 2060 será de 1,5.

Em 2013, considerou-se a média de que cada mulher tinha 1,77 filho, com a projeção de 1,6 filho em 2020 e 1,5 filho em 2030.

Tabela 1 - Dados e Projeção da população brasileira (2000 a 2060)

Em milhões de habitantes								
Idade	2000	(%)	2013	(%)	2042	(%)	2060	(%)
0-14 anos	52,1	30,0%	48,5	24,1%	34,7	15,2%	28,3	13,0%
15-64 anos	111,6	64,3%	137,6	68,5%	151,4	63,3%	131,4	60,3%
65 anos ou +	9,7	5,6%	14,6	7,4%	42,2	18,5%	58,4	26,7%
TOTAL	173,4		200,7		228,3		218,1	

Fonte: IBGE

O envelhecimento da população fica claro ao olharmos a queda da participação das crianças e adolescentes de 0 a 14 anos, que sai de 30% da população em 2000, cai para 24,1% em 2013 e pelas projeções atinge 13% em 2060. Em contrapartida, as pessoas com mais de 65 anos que representavam 5,6% da população no ano 2000, terão sua participação elevada para 26,7% em 2060. Ou seja, a participação dos jovens de 0 a 14 anos cai nominalmente de 52,1 milhões em 2000, para 28,3 milhões projetados para 2060, impactando o percentual destacado acima, enquanto a população com 65 anos ou mais registrará forte crescimento nominal, saindo de 9,7 milhões para alcançar 58,4 milhões projetados em 2060, número maior do que o de jovens de 0 a 14 anos existentes no ano 2000.

O estudo mostra também que a expectativa de vida ao nascer atualmente em 71,2 para os meninos e 74,8 para as meninas irá se elevar. Em 2060 projeta-se que estes números se elevarão para 77,8 anos para os meninos e 81 anos para as meninas.

## 2.2 Carreira

De acordo com o dicionário de Ferreira (1986) a palavra carreira vem do latim *carraria*, caminho de carro, podendo significar caminho, modo de vida e profissão, dentre outros significados.

Schein (1974) pondera questões objetivas e subjetivas para conceituar carreira, indicando que pode ser concebida como um conjunto de etapas pelo tempo, refletido em dois pontos: 1) motivações, necessidades e aspirações em relação ao trabalho; 2) expectativas da sociedade a respeito de determinadas atividades que culminarão em recompensa financeira e *status* para o indivíduo detentor do cargo. As pesquisas de Schein levaram-no ao conceito de âncora de carreira, ainda em 1974. Na época significando uma soma de motivações, valores e atitudes que orientam e restringem a carreira de um indivíduo.

Mais à frente, Schein (1980) revisita e enriquece o conceito de âncora de carreira ao mencionar que na proporção em que alguém aperfeiçoa o seu *auto-insight*, gradativamente vai aprendendo a decidir racionalmente sobre a sua carreira. E, os elementos dominantes que definem esta decisão podem ser considerados como âncora de carreiras, haja vista, que o autoconceito passa a agir como um guia orientador e atuando também como restrição de escolhas. O autor também assinala que o *auto-insight* não será suficientemente maduro enquanto a pessoa não tiver tido a experiência profissional necessária para conhecer adequadamente seus talentos, valores e motivadores. Neste sentido, a âncora de carreira é o elemento no autoconceito de um indivíduo do qual ele não abriria mão, em hipótese alguma, mesmo à frente de escolhas difíceis. E, esta âncora, segundo o autor refere-se ao justamente ao já mencionado conjunto de valores, talentos e motivações que encontram-se na hierarquia de cada pessoa. E, estas necessidades e motivações podem ser: dinheiro, status, trabalho desafiador, liberdade, dentre outras razões.

Na visão de Schein (1980), as âncoras atuam no sentido de puxar de volta o indivíduo que tenha se desviado da sua trajetória profissional. A seguir os 8 tipos de âncoras:

- 1) Competência Técnica / Funcional: pessoas com talento e motivadas para determinada espécie de trabalho. Interessam-se no exercício de suas aptidões e o prazer de saber que são especialistas. Consideram a especialização altamente compensadora. A promoção para um cargo generalista é

considerada indesejável. O reconhecimento mais valorizado é a oportunidade de aprender cada vez mais, e o reconhecimento formal como especialista valorizado.

- 2) Competência para a Gerência Geral: desejam ser gerentes gerais. Apresentam a competência e a ambição necessária para subir os degraus hierárquicos até onde alcancem as decisões políticas e estratégicas. Consideram a especialização uma armadilha, embora reconheçam a necessidade e importância dos especialistas. Desejam altos níveis de responsabilidade, trabalho desafiador e oportunidades de liderança para contribuir com o êxito da organização.
- 3) Autonomia e Independência: não suportam sujeitar-se às regras, horários e controles impostos por outras pessoas. Buscam carreiras independentes. Preferem trabalhos claramente definidos e com prazo. O desejo por liberdade é forte.
- 4) Estabilidade e Segurança: buscam empregos nas organizações que ofereçam estabilidade, e também reconhecidas por evitarem as chamadas demissões coletivas. Buscam também planos de aposentadoria e programas de benefícios. Preferem o trabalho estável e previsível. Gostam de ser reconhecidos por sua lealdade e desempenho constante.
- 5) Criatividade Empreendedora: anseio em criar seu próprio negócio, desenvolver serviços e produtos. Precisam de desafios constantes. Desejo de acumular riqueza. São egocêntricos, procurando destacarem-se e obter o reconhecimento público.
- 6) Dedicção a uma causa: movidas pela vontade de tornar o mundo melhor. Desejam um trabalho que lhes possibilite influenciar as organizações em direção aos seus valores. Precisa do reconhecimento de seus pares e de seus superiores hierárquicos.
- 7) Desafio Puro: desejo de superação de obstáculos considerados impossíveis, ou vitória sobre adversários considerados extremamente fortes. Altamente motivadas no seu próprio desenvolvimento.
- 8) Estilo de vida: suas carreiras são estruturadas e organizadas em função do estilo de vida. Há uma necessidade de conciliação entre os anseios do indivíduo, da família e da carreira. Forte resistência à mudanças geográficas.

Schein (1996) ainda classifica as etapas para avaliação da evolução da carreira:

Etapa 1: Crescimento e fantasia, onde a pessoa apenas vislumbra estereótipos de ocupação e objetivos superficiais de sucesso;

Etapa 2: Treinamento e Educação;

Etapa 3: Entrada no mundo do trabalho, fase que requer adaptação e aprendizagem. Aqui se dá o começo do desenvolvimento do autoconceito de ocupação;

Etapa 4: Treinamento em nível básico e socialização, a pessoa precisa se definir quanto a sua permanência na profissão e organização;

Etapa 5: Recebendo aceitação. A pessoa percebe que foi aceita como colaboradora integral, e daí surge a auto-imagem como integrante da profissão e do ambiente de trabalho. Autopercepção dos seus talentos, pontos forte e fracos;

Etapa 6: Adquirindo segurança e participação mais efetiva. Aqui a empresa decide se a pessoa terá futuro de longo prazo na organização;

Etapa 7: Reavaliação e crise de meio de carreira. Neste momento, a pessoa se questiona sobre as escolhas no início da carreira, seu nível de realização e seu futuro profissional;

Etapa 8: Recuperando e nivelando o ímpeto. Aqui se focam as decisões de caráter pessoal em como gerenciar o final da carreira.

Etapa 9: Momento de desvinculação. Redução do ritmo de trabalho e preparação para a aposentadoria.

Etapa 10: Aposentadoria

Já do ponto de vista de Blau (2001), carreira retrata o padrão das experiências ligadas ao trabalho de uma pessoa por toda a vida. Meyer, Allen e Smith (1993) consideram a expressão ocupação, como a mais apropriada, fazendo referência a um grupo de indivíduos engajados numa determinada espécie de trabalho. Na conceituação de Morrow (1993), o comprometimento com a carreira abraça as nomenclaturas a seguir: comprometimento com a ocupação e profissão, profissionalismo, saliência com a carreira, comprometimento instrumental com a ocupação, comprometimento

normativo com a ocupação. Assim, o autor sugere que todas estas formas sejam consideradas como um único construto.

Segundo Chanlat (1995) a noção de carreira é algo recente na história humana, surgindo ao longo do século XIX com a sociedade industrial capitalista liberal. Block (1968) assinala a contraposição desta à sociedade feudal, caracterizada por uma divisão social muito rígida entre o Clero, a Nobreza e o Terceiro Estado composto predominantemente pelos camponeses, artesãos e mercadores, e assinalada por enorme desigualdade social e onde a mobilidade social não era possível (BLOCK, 1968). E, neste sentido, Aron (1964) registra que a sociedade industrial capitalista liberal foi instituída com base nos ideais de igualdade, liberdade de êxito individual, e progresso econômico-social. Neste contexto, fazer carreira, em tese, torna-se possível e acessível a todos. Assim, Chanlat (1995) nos faz lembrar que a sociedade capitalista emergente abre oportunidades a vários modelos de sucesso, além de encorajar a promoção social. É neste ponto que nasce a carreira. E, particularmente, a América do Norte, onde a herança feudal foi inexistente, mostrou-se fecunda à nova ideologia. Chanlat (1995) segue pontuando que as carreiras podem ter as suas configurações afetadas pela cultura e estrutura social de cada sociedade:

Assim, tomando o Japão como exemplo, e situando o nosso olhar para as grandes empresas, vemos destacadamente que: só um pequeno grupo de mulheres pode fazer carreira; existe a distinção entre antiguidade e posição hierárquica, possibilitando as pessoas progredirem em reconhecimento e salário, ainda que as oportunidades de promoção sejam pequenas e raras; todos os executivos são obrigados a fazer um rodízio na empresa a fim de acumular experiências.

Na cultura Alemã constata-se que: a diferença salarial entre os operários e os executivos é a menor dos países industrializados; os operários desfrutam de uma formação de alta qualidade profissional; os executivos são recrutados com base em sua experiência profissional, e estes ascendem os escalões um a um. Na cultura francesa, observamos que: as diferenças salariais entre operários e executivos são maiores do que na Alemanha; os cargos de direção são reservados aos diplomas das grandes escolas; o reconhecimento e a especialização são, antes de qualquer coisa, uma questão de prestígio do diploma obtido.

No caso da Suécia, vemos outro modelo, que por se tratar de um dos países mais igualitários do mundo, verifica-se que: a igualdade entre os sexos é a mais forte; as



diferenças de renda são as mais reduzidas; as diferenças de comportamento entre as classes são menores do que nos países industrializados. Isto sem falar no reforço que o sistema de proteção social do país oferece.

As relações sociais, as relações de autoridade e a carreira são vivenciadas de forma diferenciada de um país para o outro. A França que foi herdeira de uma ordem social feudal e de valores alinhados com a aristocracia apresenta uma gestão social lastreada na distinção social e na honra. Nos Estados Unidos, fundados por mercadores religiosos, desenvolveu-se uma lógica contratual com base na equidade e numa ética puritana. E, na Suécia por todas as condições sociais oferecidas, faz o seu quadro de executivos valorizar o equilíbrio entre a vida profissional e a família com a preservação de seus momentos de lazer e apreciação da natureza (LAURENCE; SPYBEY, 1986), não vendo no individualismo um valor em si (MONTHOUX, 1990).

Chanlat (1995) apresenta a carreira classificada em dois grandes modelos e quatro tipos principais. O modelo engloba as características básicas em nossa sociedade, ao passo que os tipos abordam os aspectos profissionais desta carreira em nossa sociedade, ou seja, aos diversos encaminhamentos possíveis oferecidos a uma pessoa no trabalho. Quanto ao modelo divide-se em: tradicional e moderno. No primeiro, a carreira é desenvolvida por um homem oriundo dos grupos sociais dominantes. Sendo marcada por uma estabilidade e uma progressão linear vertical. Aqui, Mills (1966) assinala a instrução desigualmente repartida e as grandes corporações que ofereciam empregos, estabilidade e aberturas. Atualmente, este modelo está mais presente em alguns países, sendo o Japão o melhor exemplo. No entanto, segundo Langlois (1990) a partir da década de 1970, surge o outro modelo, que foi resultado das mudanças sociais trazidas pela: feminização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, cosmopolitização do tecido social, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização da economia e flexibilização do trabalho. E, se a democratização ajuda as mulheres, permite também a muitas pessoas de origem humilde o acesso a este modelo. Diferentemente do modelo tradicional, este modelo é assinalado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade.

Atualmente, as carreiras apresentam-se menos lineares e menos estáveis do que eram antes. E, neste modelo, a chegada em massa das mulheres, os avanços da tecnologia e a reestruturação da economia vão trazer uma série de comportamentos até então desconhecidos, abrindo novas possibilidades, como: parar de trabalhar para

estudar, estudar trabalhando, reorientar a carreira mais frequentemente, além de poder tirar licença sabática, dentre outras coisas. Estas novidades introduzem uma ruptura em relação ao modelo tradicional, conforme descreve Langlois (1990).

As aberturas e os encaminhamentos profissionais dentro destes dois modelos são diversos. Chanlat (1995) propõe o reagrupamento em quatro grandes tipos: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico.

A carreira do tipo burocrático remete as estruturas burocráticas da organização, sendo caracterizada por: divisão elaborada do trabalho; rígida hierarquia de papéis; onipresença da regulamentação; poder centralizado; impessoalização das relações. A cada nível se oferece uma determinada responsabilidade, um determinado salário, e benefícios sociais formalmente definidos. A antiguidade e os concursos são normalmente a base da seleção, do recrutamento e da promoção. Nos dias de hoje, este tipo de carreira se mostra ameaçado pela crise do Estado, pela reestruturação das empresas, pela redução das hierarquias, e pela iniciativa individual que surgem no novo discurso gerencial.

A carreira do tipo profissional, segundo Séguin e Hamel (1982), é baseada no monopólio de um determinado conhecimento, da especialização, da profissão e reputação. Chanlat (1995) observa que não se trata de carreira vertical, como a carreira burocrática. Seu avanço se dá no interior da carreira à medida que o conhecimento e a experiência se acumulam e se somam. Esta carreira oferece uma mobilidade bem maior, visto que o recurso central é o reconhecimento da especialização, e os profissionais apresentam a tendência de desenvolver uma lealdade maior em relação à profissão do que quem os emprega.

A carreira do tipo empreendedor de acordo com Mills (1966) é a que constituiu nossa sociedade capitalista liberal e da ideologia de sucesso individual, foi particularmente valorizada no decorrer do século XIX, retratando a superioridade liberal sobre a sociedade aristocrática feudal. O sucesso deixou de depender do nascimento, para tornar-se consequência do trabalho, do talento e poupança de uma pessoa honesta. Mais arriscada do que os dois tipos anteriores citados, a carreira de empreendedor no caso de sucesso, oferece ganhos bem mais elevados.

A carreira do tipo sociopolítico tem como base as habilidades sociais e no poder de relações que uma pessoa desfruta. É em função deste nível de relações que a carreira é construída e as promoções são conseguidas. As carreiras deste tipo são mais comuns

em empresas familiares, comunitárias ou em clãs. Algumas partes do mundo, como na África negra, onde a solidariedade étnica tem maior relevância ante a competência profissional, regras burocráticas ou dinamismo empresarial.

Freitas (2008) considera que a grande mudança das carreiras nas últimas décadas é terem sido “privatizadas”. No passado da carteira de trabalho assinada, a carreira era vista como cargo, o que representava que a empresa responsabilizava-se pelo destino profissional do indivíduo: promoções, aumentos salariais e até mesmo o momento da aposentadoria. Na atualidade, o controle da carreira foi transferido para a pessoa. Isto trouxe a perda de garantias, falta de previsibilidade, a potencial possibilidade de rupturas, além da fragmentação da trajetória profissional. Por outro lado, trouxe também maior autonomia e independência em relação ao empregador.

Chanlat (2008) em sua entrevista concedida a Revista de Administração de Empresas, enumera nos dias de hoje os maiores desafios na carreira dos gestores ao se depararem com novas demandas. Registrou que os gestores são confrontados por 3 tipos de desafios: econômico, social e ambiental. O primeiro exige a continuidade produtiva num contexto marcado pela lógica acionária de curto prazo. O segundo desafio, retrata a importância das pessoas pela organização, um sentimento de bem-estar pessoal e ao desenvolvimento da comunidade, na qual a organização se encontra inserida. A negligência deste ponto pode acarretar efeitos negativos: como pedidos de demissão e perda de produtividade. O terceiro desafio relaciona-se ao ambiente, portanto, a sustentabilidade, ao futuro do planeta. O futuro da gestão depende particularmente, das atitudes dos atuais gestores no enfrentamento destas questões.

Nesta mesma entrevista, Chanlat assinala que o envolvimento dos funcionários mais jovens hoje com as empresas parece ser bem menor do que no passado, o que é reforçado pelo discurso sobre a individualização das carreiras, contribuindo para um ambiente de alta mobilidade no mercado das carreiras. Para o autor, uma carreira bem sucedida é a que permite uma pessoa realizar-se em seu trabalho, fazendo o que gosta e alcançando seus objetivos. Lembra também que as possibilidades de sucesso na carreira dependem do que a pessoa procura e das aberturas oferecidas pela organização, que por sua vez sofrem a influência pela cultura e estrutura da sociedade em questão.

Em relação ao fator idade, o autor percebe que pessoas com mais de 50 anos são estigmatizadas em virtude de sua idade, encontrando dificuldades busca de recolocação profissional. Contudo, acredita que esta situação encontra-se em vias de mudança, em

decorrência do envelhecimento acelerado da sociedade e com a chegada de uma geração menos numerosa, e das discussões em torno de modelos de aposentadoria. Prevê que o alongamento da vida profissional vai se alinhar em pouco tempo, a uma revalorização dos profissionais com mais de 50 anos. Para as pessoas nesta faixa etária a sensação de fim da vida profissional irá depender de uma combinação de fatores que vão desde a natureza do trabalho, passando pelo perfil do contexto social, indo até os desejos e expectativas destas mesmas pessoas.

Crespi (2006), afirma que em geral as empresas nacionais buscam executivos mais jovens, e o status ideal é que tenham bastante experiência, uma combinação que quase nunca é obtida. Contudo, quando a pessoa certa é encontrada, a idade passa a não ser tão relevante. O entrevistado menciona que quando a bolha da internet estava no auge, todo mundo queria pessoal jovem conectado as últimas tecnologias. Mas, quando a bolha estourou, muita gente perdeu dinheiro e sonhos de fortuna imediata caíram por terra, as empresas que sobreviveram buscaram pessoal mais velho para restabelecer o equilíbrio. Havendo aí uma valorização dos mais experientes.

Como reflexão sobre a carreira, Chanlat (1996) apresenta o desenvolvimento da carreira sob a ótica do paradoxo, abordando questões de relevante reflexão ao questionar sobre: como falar em carreira, quando o mercado de trabalho vem registrando cada vez menos empregos bem remunerados e estáveis? Como falar em carreira, quando o sistema de gestão é dominado por questões prioritariamente financeira e de lógica de curto prazo? Em detrimento de um futuro mais equilibrado e perene, onde o emprego teria maior espaço e perenidade. Como pensar em carreira, quando o horizonte profissional é cada vez mais de curto prazo? E, em contraposição aos valores do capitalismo que de um lado impõe dedicação em longas jornadas de trabalho sob forte *stress*, disciplina na profissão e uma longa curva de aprendizado, e de outro lado prega o imediatismo de se aproveitar tudo da vida ao máximo, e ao consumismo extremo.

### **2.3 Sentido do trabalho**

A etimologia da palavra trabalho (Dicionário Etimológico, 2014) nos indica que a origem da palavra trabalho vem do vocábulo latino “*TRIPALIUM*”, instrumento de tortura formado por três (*tri*) paus (*paliu*). Assim, trabalhar significava ser torturado no *tripaliu*. Além da compreensão do vocábulo, este dicionário nos remonta a sua trajetória

histórica, assinalando que a tortura se aplicava aos escravos e pobres que não podiam pagar impostos. Consequentemente, A partir daí a associação entre trabalhar e ser torturado passou a dar entendimento não só a tortura em si, mas também as atividades físicas produtivas realizadas pelos trabalhadores em geral: camponeses, artesãos, agricultores, pedreiros. Este significado foi de uso geral na antiguidade, e atravessou quase toda a idade média. Só no século XIV começou a ter o sentido genérico que atribuímos hoje: de aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar determinado fim. Com a especialização das atividades humanas, impostas pela evolução cultural, sobretudo a Revolução Industrial, a palavra trabalho tem hoje uma série de diferentes significados, de maneira que o verbete o Dicionário do “Aurélio” lhe dedica 10 acepções básicas e diversas expressões idiomáticas.

A associação entre trabalho e sofrimento é retrata na Bíblia na passagem em que Adão e Eva são expulsos do paraíso:

*“[...] maldita é a terra por tua causa; em fadiga comerás dela todos os dias da tua vida.” (GÊNESIS, 3:17).*

E, concluindo o castigo Deus, emenda:

*“Do suor do teu rosto comerás o teu pão, até que tornes à terra, porque dela foste tomado; porquanto és pó, e ao pó tornarás.” (GÊNESIS, 3:19).*

Aqui, nesta passagem do Antigo Testamento, Arendt (1958) conclui que o trabalho é considerado uma punição ao pecado original.

Em carta aos Tessalonicenses (SEGUNDA EPÍSTOLA), São Paulo apóstolo chama a atenção para a o fato de o trabalho ser inevitável:

*“Nem de graça comemos o pão de homem algum, mas com trabalho e fadiga, trabalhando noite e dia, para não sermos pesados a nenhum de vós [...] que se alguém não quiser trabalhar, não coma também.” (TESSALONICENSES, 3: 8-10).*

Mas, existe um caráter educativo em Efésios (4:28):

*“o que furtava não furte mais; antes trabalhe, fazendo algo de útil com as mãos, para que tenha o que repartir com o que tiver necessidade.”*

Em Eclesiastes, o trabalho aparece com uma conotação positiva:

*Por isso, concluí que não há nada melhor para o homem do que desfrutar do seu trabalho, porque esta é a sua recompensa. Pois, quem poderá fazê-lo ver o que acontecerá depois de morto? (ECLESIASTES, 3:22).*

Já em João, vemos uma declaração de Jesus pró-trabalho:

*“Meu pai trabalha até agora, e eu trabalho também.” (JOÃO, 5:17).*

Portanto, há uma clara oposição no sentido do trabalho entre o antigo e o novo testamento, onde no antigo se apresenta como um castigo, e no novo se mostra como uma necessidade, e até uma ação divina.

Sullerot (1970) assinala que na Idade Média, o trabalho não era um valor moral, e muito menos social. E, não era por meio do trabalho que se adquiriam as honras e, muito menos ainda, a nobreza, enquanto que a sociedade feudal estava dividida em ordens. Toda a organização feudal repousava sobre o desprezo ao trabalho manual, pelo comércio, de quem agia por dinheiro. A gestão dos negócios e o poder pertenciam, conjuntamente, à nobreza e ao clero, e eram exercidos pela ascendência espiritual e pela violência. Ao invés de ser uma fórmula de acesso ao mundo, o trabalho era uma maldição divina, e quem trabalhasse, longe de se libertar denunciava sua sujeição a esta maldição.

Entre os primeiros filósofos da Antiguidade, o trabalho, por ser fundamentalmente uma atividade manual, foi desprezado e relegado à condição de inferioridade. Para esses pensadores, os trabalhos manuais absorviam o precioso tempo que, de outra forma, poderia ser dedicado à nobreza da reflexão, do pensamento, da filosofia e da política (LEITE, 1994).

Na Inglaterra, surgem filósofos e economistas que propõem uma visão inédita para o trabalho. Para Willian Petty, por exemplo, a riqueza tinha por mãe a terra e por pai o trabalho. John Locke, David Hume e Adam Smith fazem parte de uma sucessão de progressos no pensamento econômico que levaria o trabalho ao nível máximo de prestígio social, ou seja, como fator de explicação da riqueza das nações (SANDRONI, 2001).

Smith (1776) assevera que o trabalho é a fonte originária de todo o valor. E, questiona os povos pobres vivendo em vastas e férteis terras beneficiadas pelo clima, em contraposição a outros povos vivendo em exíguos territórios desfavorecidos das condições naturais, mas vivendo na abundância. E, assinala que a explicação dominante

para tal distorção é o trabalho. Causa que, atuando de maneira desigual e variada entre os diferentes povos consegue explicar as desigualdades de riqueza entre eles.

O filósofo alemão Hegel (2011), no século XIX, fez uma leitura otimista da função do trabalho, registrando que é pelo trabalho que o homem produz a si mesmo e só pode manter-se humano na relação com outros homens. Weber (1904) aborda que é na concepção do trabalho como meio de purificação e salvação que reside o espírito do capitalismo. O homem passa a ser o agente ativo e construtor do mundo, e a satisfação do trabalho residindo no próprio trabalho e não em suas consequências.

Gomes (2005) aborda que ao longo da Idade Média, a Igreja Católica assume o protagonismo de influenciar e legitimar a estrutura social da época, cuja característica essencial era a estabilidade, e sob a qual não se concebia qualquer relação entre trabalho e ascensão social. O desmoronamento do feudalismo pela abertura de novos mercados, o aumento da produção, a emergência da classe burguesa, a valorização do trabalho pela ótica da ética do protestantismo e o aparecimento do capitalismo levaram à igreja católica ao enfraquecimento de maneira que novos caminhos pudessem ser abertos nas culturas ocidentais. O Renascimento que impactou profundamente a vida do homem, sobretudo nas artes e ciências, deixou sua marca também na elevação do conceito de trabalho. Na atualidade, o trabalho é encarado como um bem supremo, capaz de libertar o indivíduo da pobreza e fazê-lo ascender na escala social. De um extremo ao outro, o conceito de trabalho foi-se modificando, refletindo as profundas alterações ocorridas nos processos produtivos, cuja característica principal foi, e continua sendo, a redução drástica do esforço físico e sua substituição pelo esforço intelectual, como núcleo da tarefa transformadora da natureza.

De acordo como o pensamento de Leite:

*Foi o trabalho que desbrutalizou o homem, que lhe abriu as portas da ascensão social e intelectual. Foi o trabalho que o libertou dos grilhões da ignorância e da servidão. Foi o trabalho que deu ao homem a consciência das suas potencialidades. Foi o trabalho que propiciou ao homem conhecer e tomar-se 'Senhor do Universo'. (LEITE, 1989)*

Assinalando as diferenças entre labor e trabalho, temos Udy (1970) e Arendt (1958) que consideram labor a produção de bens de consumo imediato e de curta durabilidade para as necessidades imediatas que concorrem para a manutenção da vida. O trabalho por sua vez, cria bens de consumo duráveis, geralmente por meio de

intervenções no sistema de produção e mudanças no ambiente físico. Existe aqui a produção de valor de troca e só termina quando o produto está acabado. Neste sentido, labor se relaciona com a atividade de satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano, ao passo que o trabalho é a criação de bens que podem ter valor de uso ou valor de troca.

Atribuir um conceito a trabalho no contexto do seu real significado no cotidiano da vida das pessoas não tem sido uma tarefa simples, haja vista, os múltiplos enfoques que vem tendo no curso da história e das transformações sociais, históricas e culturais por ele incorporada.

Mollin, Estelle e Pliopas (2007) assinalam que vários pesquisadores, desde os escritos da Escola Sociotécnica, em meados da década de 1950, vêm buscando compreender o significado do trabalho para as pessoas, por meio de diferentes metodologias. A definição de trabalho já foi estudada em vários países, por estudiosos do grupo *Meaning of Work International Research Team (MOW, 1987)*. E, os resultados revelaram que o sentido do trabalho pode assumir desde uma condição de neutralidade até a de um papel central na identidade pessoal e social. O conceito geral sobre o significado do trabalho apoia-se em 3 pilares: a centralidade do trabalho, as normas sociais do trabalho e os resultados e objetivos valorizados. Quanto à centralidade do trabalho, é representada pelo nível geral de importância que o trabalho apresenta na vida de uma pessoa em dado momento, independentemente dos motivos pelos quais se confere esta importância.

O *MOW (1987)* ressalta que a centralidade do trabalho é como uma crença do valor do trabalho na vida do indivíduo. E, esta centralidade é constituída por dois componentes teóricos: i) valorativo, o trabalho como papel desempenhado na vida e ii) orientação para decisão sobre as esferas de vida preferida. O primeiro toma o *self* como referência para analisar o quanto o trabalho é importante. Já o segundo toma as demais esferas ou papéis desempenhados pela pessoa. O componente valorativo traz duas características: identificação e comprometimento. A identificação que resulta de processos cognitivos, onde há a comparação do trabalho como atividade com o próprio *self*, resultando numa definição do trabalho como central ou periférico na definição da auto-imagem. E, o comprometimento que é representado pelas respostas do comportamento e do afeto da pessoa ao trabalho, indicando a intensidade em que o



trabalho é considerado como parte de sua própria existência. Estes dois componentes são mutuamente reforçadores um do outro.

Quanto às normas sociais do trabalho, é um componente que consiste na relação que a pessoa mantém com as normas socialmente aceitas no ambiente de trabalho. Quintanilla e Wilpert (1988) asseveram a importância destas normas cumprindo o papel de viabilizar e manter a coesão e interação dos grupos; e o *MOW* (1987) utilizou-se de princípios normativos e de justiça social, equilibrando entre dois conjuntos necessariamente antagônicos e complementares: deveres e direitos. No rol dos deveres contemplando os corretos padrões sociais dos indivíduos em relação à sociedade em que participa, de como ele deve oferecer a sua contribuição para a sociedade por meio do seu trabalho, pensando sempre na melhor forma de executá-lo. No rol dos direitos as obrigações que a sociedade tem para com os indivíduos, que o empregador deve treinar o trabalhador sempre que este estiver desatualizado, e que o trabalhador deve participar das decisões relativas ao trabalho.

Assim, as normas sociais seriam trocas equânimes entre o que a pessoa recebe da situação de trabalho e as contribuições que esta pessoa traz para o processo de trabalho. Quanto aos resultados e objetivos valorizados do trabalho, o estudo do *MOW* (1987) indicou que a realização pessoal e rendimentos necessários são os itens de maior destaque, havendo certo equilíbrio entre ambos, colocando em relevo a expectativa do trabalho não apenas no sentido de assegurar os ganhos necessários, mas também de conduzir em direção ao crescimento e autorrealização.

Ainda no estudo desenvolvido pelo *MOW* (1987), os produtos valorizados pelo trabalho englobam funções abrangentes que o trabalho pode representar para a pessoa, tomando por base Kaplan e Tausky (1974): o trabalho que permite a obtenção de status e prestígio, à obtenção de recursos necessários, a função de manter o indivíduo em atividade, a função de estabelecer relações interpessoais, a função de sentir fazendo algo para a sociedade, a função intrínseca que permite a autorrealização.

Segundo Hackman e Oldhan (1976), representantes da Escola Sociotécnica, um trabalho que tem sentido faz-se importante, útil e configura-se como legítimo para quem o realiza, destacando 3 características essenciais: variedade de tarefas, identificação de todo o processo de trabalho e o *feedback* sobre o seu desempenho.

Para Dejours e Abdoucheli (1994) o trabalho tem o sentido que retrata a luta pela transformação em algo útil, do sofrimento inevitável que todas as pessoas carregam

em virtude da existência de uma angústia pela incerteza da existência e fragilidade da vida. Neste conceito, o prazer no trabalho, essencial para a manutenção da saúde e da normalidade, é uma decorrência da transformação do sofrimento em criações reconhecidas no espaço público, quer seja na própria organização ou na sociedade.

Lévy-Leboyer (1994) menciona que as atividades do trabalho coletivo foram submetidas à profundas mudanças e o significado do trabalho, bem como, a sua importância em relação às outras atividades humanas, sofre mudanças ao longo do tempo de maneira tão radical e numerosas vezes sucessivamente. A autora, em sua narrativa afirma ainda que as mudanças de caráter social, tecnológico e econômico trazem repercussões na estrutura do emprego e trabalho, impactando uma complexa e multifacetada crise de motivações, afirmando que:

*um enfraquecimento do valor social e psicológico da atividade profissional [...] desaparecimento progressivo da ética do trabalho e da consciência profissional.*  
(LÉVY-LEBOYER, 1994).

Harman e Horman (1992) assinalam que independente dos modelos econômico-políticos, a sociedade moderna parece apresentar uma incapacidade de se organizar a fim de apresentar a cada indivíduo adequadas oportunidades de oferecer um trabalho satisfatório e significativo.

Além de o trabalho apresentar-se como uma necessidade, posto que os rendimentos dele decorrentes, é que farão frente às necessidades humanas como: alimentação, moradia, educação, lazer, prestígio e bem estar social; o trabalho constitui um caráter estruturante do ponto de vista pessoal e social, segundo Tezanos (1993). A visão de Quintanilla e Wilpert (1988) também ilustra este ponto ao enfatizar que a evidência da relevância que o trabalho adquire para a maioria das pessoas na sociedade moderna fica clara quando se verifica que o trabalho é usado como um definidor do tempo: dia, meses e ano; legitimador de social de diferentes fases da vida e divisor entre atividades pessoais e impessoais.

Em Betiol (2006) sobre o sentido do trabalho, diz que na elaboração de sua tarefa, o homem deve ser o autor de uma obra. No que tange à hierarquia, ao respeito e ao reconhecimento, por parte dos superiores, são fundamentais para que cada indivíduo possa encontrar, por meio do debate, um significado para o seu trabalho, enquanto pessoa, e um significado social, enquanto cidadão. E, continua ao asseverar que a preocupação com o trabalho apenas como uma função remuneradora contribui para que

se perca seu sentido, reduzindo conseqüentemente suas chances de motivação, o que significa que a motivação vai além da remuneração.

Morin (2001) acrescenta e menciona outras razões: a facilitação do relacionamento com outras pessoas, sentimento de vinculação, instigar ter algo a fazer evitando o tédio e buscando um objetivo na vida, levando a produtividade para a organização. Vergara (2003) diz que quando a pessoa encontra significado no trabalho, ela se sente motivada a crescer com a organização. E, Coda e Fonseca (2004) lembram que o trabalho quando tido como significativo faz com que as pessoas se sintam mais responsáveis pela organização.

Cumprir mencionar que as rápidas mudanças no trabalho sugerem uma nova maneira de enxergar as organizações, verificando que os empregos estáveis estão desaparecendo com a utilização de novas tecnologias e versões mais inovadoras de organizar o trabalho. Neste sentido, temos milhões de pessoas sofrendo diariamente com a falta de vagas, enquanto que outros milhões sofrem pelo fato de terem de trabalhar de modo excessivo. Assim, a produção de serviços precisa crescentemente de inovação, ficando subordinada a uma produção crescente de conhecimento (ANTUNES, 2002).

Nesta linha, Lima e Vieira (2005) constataram que o papel do trabalho na vida da pessoa e na sociedade é um dos aspectos em que a moderna sociedade encontra-se mais confusa. Uma conjunção de fatores vem afetando o trabalhador como: progressiva automação, concentração de renda, exclusão social, colapso da família, criminalidade, ineficiência de políticas do governo, implementação de modismos administrativos com vistas ao aumento da produtividade e redução de custos. O impacto combinado disto tudo afeta sobremaneira os indivíduos, haja vista, a elevação da jornada de trabalho, da pressão, da cobrança, do estresse e da ameaça do desemprego.

De acordo com Morin (2001) por diversas vezes os profissionais ficam se perguntando por que estão fazendo aquele trabalho, se é importante na cadeia de produção, e se chegarem à conclusão que seu trabalho é inútil, a tendência é achar que sua vida é da mesma forma inútil. Alinhado a esta linha de pensamento, Antunes (2006) afirma que a busca de uma vida repleta de sentidos é socialmente empreendida pelos seres sociais para atingir a realização individual e coletiva. Sendo justamente no trabalho, onde esta busca tem o primeiro plano de realização. Para este autor, o trabalho se mostra como um momento de colocação das finalidades humanas.

Para Oltramari e Piccinini (2006) o interesse pelo trabalho e o reconhecimento dos seus sentidos é também resultante das perspectivas em desenvolver autonomia e senso de responsabilidade. As autoras enfatizam a relevância da liberdade de escolher livremente o seu ofício, que possibilita escapar do tédio, assumindo as faculdades próprias e constituir a história, transcendendo os interesses pessoais, ultrapassando-os e dando um sentido à vida.

Morin (2002) lembra que para a pergunta “se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto de sua vida confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com o seu trabalho?” Mais de 80% das pessoas respondem que trabalhariam mesmo assim. E, as principais respostas seriam: para se relacionar com outras pessoas, ter o que fazer, fugir do tédio e para ter um objetivo na vida. E, a autora continua, ao mencionar que o trabalho representa um valor importante, com considerável influência sobre a motivação e satisfação dos trabalhadores. E, como os problemas de desempenho retratam parte das preocupações dos gestores, foram elaborados mecanismos de gestão com a finalidade de identificá-los prontamente, identificar as suas origens e corrigi-los. Assim, no momento em que os administradores desejam fazer mudanças nas organizações, deveriam elaborar meios para atribuir maior valor ao trabalho e lhe dar sentido.

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Coleta de dados**

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, as quais os entrevistados contaram com a minha garantia pessoal de confidencialidade. A pesquisa de campo foi toda realizada na cidade do Rio de Janeiro entre os meses de agosto de 2014 e setembro de 2014, no local de trabalho de alguns dos entrevistados e na residência dos demais. Em que pese à dificuldade de conciliar o tempo dos entrevistados com o meu, todas as entrevistas foram gravadas, com uma duração média de uma hora, e com a transcrição trazida para este estudo. O relatório de entrevista contemplou dados categóricos como: nome, idade, sexo, classe social, tempo de trabalho, número das empresas em que trabalhou, cargo atual, limitação física, sua

idade no contexto do departamento em que trabalha e no contexto geral da empresa, além de dados que trouxeram à tona questões ligadas às visões individuais a respeito do sentido do trabalho, realização profissional, reconhecimento e expectativas em relação à carreira e empregabilidade no futuro.

De certa forma, esta pesquisa tem o caráter auto-etnográfico. A condução das entrevistas foi por meio de perguntas abertas e gravadas, com foco no discurso dos respondentes, além de sua linguagem corporal, tom de voz, expressões utilizadas, vocabulário empregado, gestos e carga de dramaticidade. Procurou-se estimular os entrevistados a exprimir de forma natural seus sentimentos e crenças, enriquecendo o relato com os detalhes de suas experiências de vida.

De acordo com Bogdan e Taylor (1975), esta metodologia possibilita aferir o comportamento humano partindo do próprio ator, permitindo conhecer os entrevistados pessoalmente e entender como desenvolvem sua visão de mundo. Além de abrir a possibilidade de explorar conceitos cujas essências mostram-se perdidas em outros enfoques de pesquisa, como: frustração, sofrimento, confiança, amor, beleza, confiança, desejo, partindo de suas definições e experiências reais.

Considerando que não existe uma verdade absoluta, mas sim múltiplas realidades (BENHABIB, 1990; CALÁS e SMIRCICH, 1999), para responder as questões objeto de estudo foram entrevistadas 10 pessoas. Este número foi considerado suficiente, partindo do princípio de que nas entrevistas qualitativas, o importante não é o número, mas as variadas representações do assunto estudado (GASKELL, 2002). Foi adotada a orientação de Goldenberg (2000) na direção de um roteiro em linha com a entrevista focada, semi-estruturada. Foi considerada a orientação de Eisenhardt (1989) de que a pergunta da pesquisa deve orientar os critérios de seleção. E, de fato o roteiro de entrevista foi direcionado no sentido de aferir as expectativas e visões das pessoas em relação ao fenômeno do envelhecimento, no contexto da carreira e de que forma se posicionam para o futuro que se apresenta. As pessoas escolhidas para a entrevista são todas de meu relacionamento e com idade acima de 40 anos, o que permitiu uma pronta interação. Todos os entrevistados com no mínimo curso superior completo, onde por meio da entrevista discorreu-se sobre a trajetória profissional de cada um.

Pessoa	Idade	Formação	Classe Social de Origem	Trabalhando desde (idade)	Nº de empresas que trabalhou	Cargo Atual	Sentido do Trabalho	Limitação Física	Profissional mais velho do depto?	Mais velho da empresa?	Imóvel Próprio?
Tânia	42	Superior Completo	Baixa	20	3	Aux. Escrit.	Contribuição/Dever	Não sente	Não	Não	Sim
Fábio	46	Mestrado Cursando	Média	24	7	Gerente Oper.	Realizar algo	Não sente	Sim	Não	Sim
Alves	47	Pós-Graduação	Baixa	18	5	Especialista TI	Sobrevivência/Sentir útil	Não sente	Não	Não	Sim
Renato	47	Pós-Graduação	Baixa	10	7	Gerente Adm	Sobrevivência/Identidade	Não sente	Sim	Não	Não
Marcos Lima	49	Mestrado	Baixa	15	8	Gerente Cont.	Sobrevivência/Identidade	Não sente	Não	Não	Sim
Rosângela	49	Pós-Graduação Cursando	Média	14	5	Gerente Adm	Sobrevivência/Identidade	Cansaço	Sim	Não	Sim
Pena	50	Pós-Graduação	Média	21	5	Gerente Financ.	Sobrevivência / Qualidade de vida	Apenas cansaço	Sim	Sim	Sim
Justino	51	Superior Completo	Baixa	18	6	Empresário	Sobrevivência / Dever	Apenas cansaço	Sim	Não	Sim
Sonia	51	Pós-Graduação Cursando	Média	18	4	Supervisora	Sobrevivência/Dever/Prazer	Não sente	Sim	Não	Não
Almeida	52	Pós-Graduação	Baixa	14	5	Gerente RH	Sobrevivência / Realização	Cansaço e dificuldade de aprendizado	Sim	Não	Sim

**Quadro 1: Dados Categóricos**

Fonte: Autor

O perfil dos entrevistados apresentados na tabela acima, retrata 7 homens e 3 mulheres. Todos acima de 40 anos, ativos, e no mínimo, com curso superior completo, trabalhando nos segmentos de: prestação de serviços, tecnologia da informação, indústria de alimentos, banco, empresa de contabilidade, gestora de recursos e empresa de administração de planos de saúde. O intervalo das faixas etárias se apresentou da seguinte forma: 40 a 45 anos: 1 pessoa; 46 a 50 anos: 6 pessoas e 51 a 55 anos: 3 pessoas. A idade média ficou em 48,4 anos, e a mediana ficou em 49 anos. Revelando, portanto, uma amostra de pessoas próximas a aposentadoria.

O nível de escolaridade da amostra apresenta: 1 pessoa com mestrado, 1 pessoa cursando o mestrado, 4 pessoas com pós-graduação, 2 pessoas cursando pós-graduação e 2 pessoas com superior completo. A maioria dos entrevistados oriundo da classe baixa totalizando 6 respondentes e 4 respondentes oriundos da classe média, segundo critérios expressados pelos próprios entrevistados. A exceção do cansaço decorrente da idade e do ritmo de trabalho, apenas um respondente reclamou de limitação quanto à memória, os demais sentem-se plenamente saudáveis e produtivos. 70% dos entrevistados revelou ser o mais velho de seu departamento, mas apenas um entrevistado disse ser o mais velho da empresa.

### **3.2 Tratamento dos dados**

O método adotado para o tratamento dos dados foi a análise do discurso, que tem como intenção não apenas apreender a mensagem, mas também examinar e explorar os seus sentidos, significados: o que se fala e como se fala, o que está e o que não está explícito, a linguagem utilizada no discurso e as dimensões enfatizadas (PUTNAM e FAIRHURST, 2001; VERGARA, 2006).

O pesquisador não se posicionou passivamente como simples expectador do objeto estudado, logo, suas premissas e percepções estiveram presente em toda a pesquisa: seleção do tema, base teórica, metodologia, seleção dos fragmentos dos discursos, além de sua interpretação. Mantive-me ciente de meus preconceitos, segundo o alerta de Walters (1996).

Este estudo fez uso do posicionamento como ferramenta de análise, onde o posicionamento, classificado como categoria base da análise de discurso, considera o fato de que por meio do uso de tal palavra, registro ou construção de um discurso, um locutor sinaliza como ele se posiciona no num espaço de conflito, usando por vezes um tom didático ou um vocabulário técnico (CHARAUDEAU, 1999).

### **3.3 Limitações do Método**

Foi utilizado o método Etnográfico que segundo Vergara (2007) teve a sua origem na antropologia, exigindo contato direto e prolongado do pesquisador para com o seu objeto de estudo. E, fazendo uso principalmente da observação participante, e coleta de dados referentes às pessoas, espaços, interações, símbolos e tudo o mais que sirva de interesse à investigação. Durante todo o tempo o pesquisador segue confrontando a teoria e a prática e reconstruindo a teoria.

Como tenho 51 anos de idade, sou contemporâneo e amigo de longa data da maioria dos entrevistados, tendo com muitos deles compartilhado experiências de vida. Este trabalho traz um cunho auto-etnográfico, na medida em que dadas estas condições fica inevitável a interação e maior capacidade de interpretação que tenho das palavras e linguagem corporal destas pessoas, do que se tivesse entrevistando um grupo desconhecido de pessoas.

Segundo Vergara (2007) todo o método tem possibilidades e limitações. No trabalho em questão, é provável que o grupo selecionado para entrevista não tenha sido

o mais representativo da realidade brasileira. Em geral, risco incorrido nos processos investigativos. A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2014. Tendo em vista que não existe uma verdade única e absoluta, mas sim, múltiplas realidades segundo Benhabib (1990), Calás e Smircich (1999), o número de 10 entrevistados foi considerado suficiente tomando por base que nas entrevistas qualitativas, o essencial não é o número de pessoas, mas as diferentes representações a respeito do assunto de acordo com Gaskell (2002). Para as entrevistas tomou-se como direcionamento as considerações de Goldenberg (2000) adotando-se um roteiro alinhado com uma entrevista focada, semi-estruturada. Também foram levadas em conta as considerações de Eisenhardt (1989), onde a pergunta da pesquisa deve nortear os critérios de seleção.



#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO

Pessoa	Ascensão profissional	Trajetórias dentro das expectativas	Realização profissional	Reconhecimento profissional
Tânia	2	Relativamente sim	Não, ainda não se encontrou.	Sim, porque está na mesma empresa até hoje.
Fábio	4	Faltou um plano de carreira	Não, ainda há o que fazer.	Sim
Alves	4	Somente no atual emprego	Parcialmente, faltando ser bem sucedido como empreendedor.	Sim
Renato	4	Relativamente sim	Sim, porque cumpre bem as suas metas.	Sim
Marcos Lima	4	Parcialmente, pois foi promovido algumas vezes mas não conseguiu chegar à Diretor	Não, a rotina de trabalho limita o potencial.	Em alguns lugares sim, em outros, não.
Rosângela	3	Sim, porque conseguiu se estruturar financeiramente sozinha, comprando uma casa e um carro	Sim, mas ainda quer melhorar e empreender, por isso está estudando.	Sim
Pena	4	Nunca planejou sua carreira, trabalhando com qualidade e agarrando as oportunidades	Em parte, por ter atendido as expectativas dos patrões.	Sim
Justino	3	Parcialmente, por tornar-se empresário, mas não conseguiu auferir os rendimentos desejados	Não, porque não conseguiu formar um patrimônio além do seu imóvel.	Não, precisava mudar de emprego
Sônia	4	Sim	Sim, mas querendo empreender.	Sim
Almeida	4	Não. Pretendia seguir carreira contábil, mas agarrou as oportunidades da área de RH	Não, Não conseguiu uma renda que lhe desse tranquilidade nem uma poupança.	Não

**Quadro 2: Resultados da Pesquisa Parte 1**

Fonte: Autor

Pessoa	Pretende trabalhar até	Trabalharia se fosse rico?	Preparação para o futuro		
			Atividade física	Alimentação	Cursos
Tânia	Enquanto tiver saúde	Sim			Fazer cursos nas áreas que gosta
Fábio	Enquanto tiver saúde	Sim			Terminar o Mestrado e dar aulas
Alves	Enquanto tiver saúde	Sim			Fazer curso de Inglês
Renato	Enquanto tiver saúde	Sim			Atualização do dia a dia
Marcos Lima	60 anos	Sim			Fazer Doutorado
Rosângela	Enquanto tiver saúde	Sim			Terminar a Pós de Empreendedorismo
Pena	Enquanto tiver saúde	Sim			Fazer Mestrado
Justino	70 anos	Sim			Atualização do dia a dia
Sônia	Enquanto tiver saúde	Sim		X	Terminar a Pós de Empreendedorismo
Almeida	Enquanto tiver saúde	Sim	X		Cursos de Atualização Tecnológica

**Quadro 3: Resultados da Pesquisa Parte 2**

Fonte: Autor

A análise do discurso desvelou a existência de 7 categorias emergentes, são elas: Sobreviver é preciso; Meu nome é trabalho; Realização; Velho, eu ?; Ainda tenho muitos planos; A saúde em segundo lugar – Preparação para o futuro e Velhos X Novos.

#### 4.1 Sobreviver é preciso

Quase todos os respondentes mostraram-se bem pragmáticos ao responderem que o maior sentido do trabalho está associado a sobrevivência, para depois buscar a realização. O que nos remete a Smith (1776) ao citar que o trabalho é a fonte originária de todo o valor, a Hegel (2011) que é pelo trabalho que o homem produz a si mesmo, e a Tezanos (1993) mencionando que além de o trabalho apresentar-se como uma necessidade, posto que os rendimentos dele decorrentes, é que farão frente às necessidades humanas como: alimentação, moradia, educação, lazer, prestígio e bem estar social; o trabalho constitui um caráter estruturante do ponto de vista pessoal e social. Acredito que este pragmatismo do grupo se deva a sua faixa etária, constituída de pessoas que já vivenciaram vastas experiências, e deixaram as ilusões para trás, num passado bem distante.

O depoimento de Marcos Lima, com o seu tom de maturidade e segurança na resposta, ilustra este ponto:

*Quando eu era mais jovem, atribuía um sentido ideológico e utópico ao trabalho na esperança de alcançar uma realização maior. Mas, hoje com a idade, sinto-me mais prático com esta questão.*

O entrevistado de nome Penna de forma serena, mas segura, prioriza a sobrevivência, mas amplia um pouco o conceito ao incluir a necessidade de lazer, para em seguida restringir o trabalho:

*Preciso trabalhar para a subsistência minha, de minha família e lazer. Mas, não o faço só pela remuneração, pois quando o trabalho está prejudicando a minha qualidade de vida, não hesito em mudar, o que já aconteceu por três vezes.*

Esta declaração nos leva a Betiol (2006) que assevera que o trabalho quando vivenciado apenas como função remuneradora faz com que se perca o seu sentido, significando que a motivação pelo trabalho seja reduzida.

Para os entrevistados que começaram a trabalhar bem cedo por necessidade de ajudar a família, a resposta é muito rápida e simples, relacionada imediatamente à sobrevivência para realização a posteriori, sem grandes elucubrações filosóficas.

O entrevistado Renato, que sente-se bem em seu atual emprego, não sofrendo qualquer restrição por conta de sua idade, e tendo sido a pessoa que mais cedo começou a trabalhar em nossa amostra, laborando desde os 10 anos de idade por imposição dos pais, assinala o imperativo de trabalhar e o impacto de suas consequências benéficas para a saúde e manutenção da rede de relacionamentos. Dizendo com muita convicção:

*Só consigo me imaginar saudável, se estiver trabalhando.*

Assim, segundo ele, o trabalho propicia dois tipos de sobrevivência: a primeira ligada ao suporte financeiro necessário à alimentação, habitação e higiene, e um segundo bônus ligado à sanidade mental, pelo exercício diário da memória e socialização. Este respondente mostrou uma preocupação pessoal forte em relação ao mal de Alzheimer e a sua pretensão de se prevenir trabalhando, fato que lembra Dejours e Abdoucheli (1994) que afirmam que o prazer no trabalho é essencial para manutenção da saúde e normalidade, transformando sofrimentos em criações reconhecidas na organização ou sociedade.

Os dois entrevistados que não consignaram a sobrevivência como primeira resposta, temos a Tânia e o Fábio. No caso da Tânia, esta disse que:

*Vê no sentido do trabalho a sua contribuição para a sociedade e para a empresa em que trabalha.*

Pelo que conheço dela e pelo fato de estar há 18 anos na mesma empresa, sentindo-se reconhecida e não tendo ninguém a ameaçar o seu emprego, acredito que a questão de ficar desempregada e ter a sua sobrevivência ameaçada não é algo que passe mais pela sua cabeça. Por isto, o discurso desta natureza. Já para Fábio, buscando uma resposta mais contemplativa e elaborada, disse:

*Ter a necessidade de realizar algo, atingir as metas, sentir o seu esforço contribuindo para a consecução dos objetivos da empresa, ao mesmo tempo em que busca a realização profissional num ambiente saudável.*

Este entrevistado transmite a sensação de segurança quanto à sua empregabilidade, trabalhando atualmente na empresa de um amigo de longa data, além de ter passado por empresas multinacionais o que lhe reveste de uma experiência profissional bastante rica, isto além de estar concluindo o mestrado, que só irá melhorar

o seu curriculum e lhe abrir oportunidades em outras e novas direções. Fica fácil entender a segurança do respondente na medida em que mostrou boa capacidade de adaptação em todas as empresas em que trabalhou, mudando de área, de chefia e cumprindo bem as metas impostas. Isto num contexto de fusões e aquisições. E, a menção de que se sente satisfeito por saber que por onde passou as portas ficaram e fez muitos amigos, procurando ajudar sempre que possível.

## **4.2 Meu nome é trabalho**

Este item está subdividido em 3 subitens: Até quando trabalhar?, O trabalho como identidade e Continuaria trabalhando se fosse rico?

### **4.2.1 Até quando trabalhar?**

Quase todos os respondentes pretendem trabalhar até suas forças permitirem. E, dos que assinalaram uma idade, um respondeu que trabalharia até os 60 anos, e o outro até os 70 anos. Todos se mostraram preocupados com a queda dos rendimentos após a aposentadoria, o que faz antever o prolongamento da manutenção em seus cargos, atrapalhando a ascensão dos mais novos.

Almeida, baixou a cabeça com ar preocupado, e afirmou:

*Pretendo trabalhar até não aguentar mais, mesmo após a aposentadoria, pois senão minha qualidade de vida cairá inevitavelmente, e temo não conseguir comprar os remédios necessários a minha velhice.*

Nas palavras de Penna, também num tom de preocupação, asseverou:

*Como fui pai aos 46 anos, pretendo trabalhar enquanto tiver forças. E, para a velhice pretendo fazer mestrado e iniciar a carreira acadêmica.*

As palavras de Justino, traduzem uma certa amargura e aflição dada a sua falta de patrimônio:

*Pretendo trabalhar até os 70 anos, deixando para me aposentar no último momento para conseguir auferir o máximo de rendimento pelo INSS.*

Os três depoimentos acima assinalam uma preocupação forte em relação a queda de rendimento associada a maior e crescente longevidade já retratada pelo IBGE (2014),

que registrou uma expectativa de vida para os homens em 2013 em 71,3 anos e apontava uma curva ascendente para 2060 projetando 78 anos.

#### 4.2.2 O trabalho como identidade

De um modo geral as pessoas retratam que o trabalho faz parte de sua identidade. E, isto é fácil de entender, tendo em vista as qualificações e postura exigidas pelas empresas. A seguir alguns relatos selecionados:

Na fala rápida de Sônia, de quem não tem tempo a perder, ressalta uma pessoa viciada em trabalho:

*Pretendo trabalhar até onde o meu corpo permitir, mesmo que esteja aposentada. Considero-me uma workaholic, meu ritmo é acelerado.*

Nas palavras curtas e diretas de Almeida:

*Considero que o trabalho faz parte de minha identidade, dada à necessidade de se construir algo na vida, que sem o trabalho não seria possível.*

Na fala de Rosângela exaltando as virtudes:

*O trabalho faz parte de minha identidade, na medida em que o trabalho me exige qualidades como: ética, responsabilidade e disciplina.*

Os depoimentos nos remete a pesquisa do *MOW* (1987), que diz que o trabalho pode assumir um papel central na identidade pessoal e social, onde a centralidade que é uma crença do valor do trabalho na vida da pessoa se desdobra no componente valorativo tomando o self como referência para avaliar a importância do trabalho, e ativando a identificação e comprometimento.

O respondente Marcos Lima chama a atenção para a questão do trabalho como identidade, mencionando que duas pessoas ao se conhecerem e após trocarem nomes, a pergunta seguinte naturalmente é sobre em que a pessoa trabalha. E, continuando salientou que o trabalho não pode ser considerado uma identidade se não for escolhido por vocação. E, hoje as pessoas priorizam suas escolhas profissionais mais com base na remuneração. Isto, segundo o interlocutor, pode tornar a situação insuportável tendo em vista os efeitos combinados com o stress do dia a dia e as injustiças corporativas que podem irromper em crises de angústias e depressão afetando a saúde da pessoa, e

consequentemente em perda de produtividade. Tudo isto nos leva ao estudo do *MOW* (1987) indicando a necessidade de equilíbrio entre realização pessoal e rendimentos necessários, conduzindo em direção ao crescimento e autorrealização.

#### **4.2.3 Continuaria trabalhando se fosse rico?**

Aqui todos declararam que continuariam trabalhando ainda que fossem ricos e independentes. Chama a atenção para o fato de ter sido a única resposta que atingiu a unanimidade. Quando indagadas um pouco mais a fundo sobre esta resposta, a maioria disse que por estar trabalhando há muito tempo, se sentiria como inválida, envergonhada ou até culpada, caso ficassem na ociosidade. Todas, só iriam trabalhar no que gostassem, pondo em curso projetos que foram engavetados ao longo da vida, ou uma atividade filantrópica, ou ainda, nem que fosse apenas para administrar a própria fortuna. Morin (2002) também citou que 80% das pessoas responderam que continuariam a trabalhar, mesmo que sob uma condição financeira confortável sem precisar trabalhar. Onde neste caso, as principais respostas faziam menção a necessidade de se relacionar com pessoas, ter ocupação e fugir do tédio. Esta unanimidade em continuar trabalhando verificada na pesquisa por mim realizada, mesmo que após a independência financeira, me deixou surpreendido, e entendo que merece maior investigação.

#### **4.3 Realização**

Este quesito revelou que metade dos entrevistados não atingiu a realização por meio do trabalho. E, aqui há uma divisão dos motivos. Os dois respondentes mais velhos assinalaram a frustração de não conseguirem formar uma renda e patrimônio que lhes pudesse dar uma tranquilidade nesta fase da vida. E, registram que não podem se considerar realizado, se o trabalho não lhes proporcionou isto.

Pela fala triste de Almeida:

*Quando tinha 20 anos, achei que aos 25 anos estaria encaminhado e acumulando uma poupança. Não aconteceu, aí pensei que fosse conseguir aos 30 anos. Não aconteceu de novo, daí passei a encarar a realização como uma ficção.*

Pela fala de Justino, afere-se um sentimento de inconformismo:

*Sempre trabalhei muito, inclusive aos sábados e domingos. E tudo o que consegui em termos de patrimônio foi comprar o meu apartamento. É muito pouco para muita dedicação.*

O anseio de evolução econômica nos remete a Aron (1964) registrando que a sociedade industrial capitalista liberal foi instituída com base nos ideais de igualdade, liberdade de êxito individual, e progresso econômico-social.

Já o depoimento de Marcos Lima traz um certo descontentamento em relação à obrigação de trabalhar, diz ele:

*A rotina do trabalho é extremamente limitadora, porque só me permite conhecer os assuntos ligados à minha profissão. Impedindo-me de agregar novos conhecimentos e de pensar estratégico. Sinto-me empobrecido com isso.*

Recorremos aqui a Lévy-Leboyer (1994) que assinala a crise de motivações gerando um enfraquecimento do valor social e psicológico da atividade profissional. E, acrescentamos Harman e Horman (1992) registrando que independente dos modelos econômico-políticos, a sociedade moderna parece apresentar uma incapacidade de se organizar a fim de apresentar a cada indivíduo adequadas oportunidades de oferecer um trabalho satisfatório e significativo. Por consequência, este entrevistado já terminou o mestrado e busca alternativas para sua vida, pensando em fazer um doutorado.

Outra entrevistada que não se mostrou realizada foi a Tânia, mas por pura questão de foro íntimo, diz ela:

"Encontro-me perdida, ainda não me encontrei."

Sua fala assume inteira responsabilidade em relação ao seu atual status, evitando culpar o patrão ou o destino. Cabe aqui lembrar Betiol (2006) em que o sentido do trabalho precisa estar assentado sobre um significado, e que apenas a preocupação remuneratória faz com que se perca o seu sentido, e que assim as chances de motivação ficam bastante reduzidas.

Para Fábio que trabalhou em 7 empresas, e integra o time dos que não se realizaram no trabalho, alega que ainda há muito por fazer. A fala deste respondente, que tem 46 anos e cursa o mestrado em gestão executiva da Fundação Getúlio Vargas, mostra uma pessoa voltada e focada no futuro, depositando suas expectativas de realização à frente. Mas, deixa escapar que não encontrou a sonhada realização por onde passou, e isto fica claro quando afirma:

*Embora não tenha planejado a carreira, percebi que era impossível deter o controle dela em meio a tantas fusões e aquisições, sem falar na dinâmica das empresas afetadas por crises diversas, ou em quadros recessivos.*

Esta assertiva nos conduz à reflexão de Chanlat (2008) quando cita a *privatização* das carreiras, onde anteriormente as corporações assumiam a responsabilidade pelo destino das pessoas. E, o controle da carreira ao ser transferido para o indivíduo trazendo com isso a perda de garantias e a possibilidade de rupturas.

Três respondentes reconheceram ter alcançado a realização no trabalho, são eles: Renato, Rosângela e Sônia. Quanto ao Renato, abaixo o fragmento de sua resposta:

*O mais importante para mim é o reconhecimento do meu trabalho, por parte dos meus superiores, pois é isto que me mantém empregado. Chego a colocar o salário em segundo plano.*

A estratégia de Renato é focada em atender plenamente os seus superiores, obter o reconhecimento destes, como uma forma de atingir uma estabilidade, o salário só viria depois e como consequência. Esta postura nos faz lembrar Bertiol (2006) citando a essencialidade do reconhecimento por parte dos superiores para que o indivíduo possa alcançar o sentido do trabalho.

Rosângela se disse realizada por conta da condição financeira que o trabalho lhe propiciou, permitindo-lhe comprar um apartamento e criar um filho sozinha. Mas, pretende evoluir e empreender. Em suas palavras:

*Estou satisfeita no meu atual emprego, onde estou há 20 anos. Mas, quero empreender e ter uma renda extra, sem largar o meu emprego.*

Para Sônia, também há vinte anos na mesma empresa, sente-se grata pela oportunidade de ter evoluído na carreira. Mas, busca continuar crescendo e para isto está se preparando para empreender, sem no entanto, abrir mão de seu emprego atual. Nas palavras da entrevistada:

*Considero-me viciada em trabalho. Este é o meu ritmo e minha vida. Se precisar parar fico incomodada.*

É importante destacar que ambas, Sônia e Rosângela, são amigas e trabalham na mesma empresa. Para elas que pretendem continuar trabalhando e empreender, claramente o trabalho assume um papel central na sua identidade de acordo com o *MOW* (1987).



#### 4.4 Velho, eu?

A grande maioria dos respondentes disse não ver uma idade que defina um profissional como velho, mas sim, a postura diante dos desafios, da atualização profissional e tecnológica. E, que mediante a aplicação deste conceito, conseguimos identificar de maneira inequívoca jovens se comportando como velhos, e velhos se comportando como jovens. Dos que cravaram uma idade, houve um respondente que citou a idade de 70 anos, face à deterioração natural do ser humano nesta idade. Outro respondente, pelos mesmos motivos, citou a idade de 65 anos. Naturalmente, esta resposta é consequência do fato de quase todos os entrevistados terem afirmado não sofrer nenhuma limitação física para realizar seu trabalho.

Neste ponto vale salientar nos depoimentos, a declaração de Sônia de 51 anos, num tom muito otimista, escorregando para a vaidade:

*Eu me sinto ótima, satisfeita com o meu desempenho profissional e aparência física. Se pudesse parar no tempo com estas duas condições intactas, ficaria muito feliz.*

Penna, num tom esperançoso:

*Eu cheguei aos 50 anos numa condição física bem acima da expectativa que tinha há 20 anos. E, sem praticar qualquer atividade física. Isto me traz uma grande expectativa de manter-me ativo por muito tempo.*

Renato sentindo-se confortável ao apostar na alimentação:

*Não pratico exercícios, mas me alimento moderadamente. E, penso que o meu equilíbrio alimentar juntamente com a dedicação ao trabalho possa me livrar de muitas doenças. Pois, é o que tenho feito, e tenho me sentido muito bem.*

Segundo Carvalho (2009) até bem pouco tempo não era possível envelhecer. Além da menor sobrevida, era considerada a pior fase da vida. Assim vivíamos uma realidade populacional jovem. Daí, a referência de velhice que temos se associa à decrepitude e esquecimento. Por isto, considero legítimo os entrevistados não se considerarem velhos, pois encontram-se ativos, sem limitações e dando a sua contribuição.

Não sei se a amostra escolhida é de boa representatividade à luz da realidade brasileira, mas é possível que os entrevistados ainda não tenham entrado numa faixa de idade em que a velhice ameçassem sua integridade física à prática do trabalho, o que me leva a crer ser necessária uma redefinição dos estágios da velhice, identificando a faixa etária em que os problemas mais comuns comecem a aparecer e a melhor forma de preveni-los. E, novamente cabe ressaltar as diferenças entre a abordagem de Fontoura e Piccinini (2012) que consideram os 50 anos como referencial para marcador do envelhecimento que passa a se mostrar mais visível, em contraposição a percepção da maioria distribuição dos respondentes da pesquisa empreendida por Cepellos, Tonelli e Aranha Filho (2013), onde a idade média dos entrevistados que era de 40 anos, considerou que o conceito de um profissional mais velho está mais para os detentores de 60 anos ou mais.

#### **4.5 Ainda tenho muitos planos**

Rosângela e Sonia que trabalham na mesma empresa estão se preparando para empreender e permanecer trabalhando na mesma empresa. Ou seja, estão ficando mais velhas e pensam em trabalhar mais. Na fala de Sônia, toda ansiosa:

*Quero abrir uma casa de festas, enquanto me mantenho no atual emprego. Caso um dia seja desligada da empresa, continuarei com uma atividade e com dinheiro, e com mais tempo para me dedicar ao meu negócio.*

Penna pretende fazer mestrado, continuar trabalhando na mesma empresa, e depois passar a dar aulas. Em seu discurso assinala:

*Nada como um professor velho conjugando a prática com a teoria para ensinar a realidade como ela é, para esta garotada.*

Alves em sua fala tranquila, mas determinada, deixa claro um sonho a realizar:

*Só vou conseguir me sentir totalmente realizado, quando tiver um negócio próprio bem sucedido, ainda que não saia da empresa em que trabalho. Meu desejo era que este negócio depois de um tempo, andasse sozinho.*

Fábio anseia em dar aulas, e sua fala traz uma expectativa otimista de fazer uma carreira acadêmica:

*Sonho em terminar o meu mestrado na Fundação Getúlio Vargas e iniciar uma carreira acadêmica. De início conciliando com o meu emprego, para depois ver o que será melhor e mais prazeroso para mim.*

Portanto, temos aqui metade da amostra pensando e agindo para construir um futuro. Isto me chama a atenção, particularmente quando comparo esta geração com a geração dos seus pais, que ou se acomodavam com a idade ou pensavam que não poderiam fazer mais nada dali em diante.

O discurso das pessoas acima de certa forma nos remete a Langlois (1990) no que diz respeito a redução da linearidade e estabilidade da carreira e, conseqüentemente a reorientação da carreira.

#### **4.6 A saúde em segundo lugar - Preparação para o futuro**

Confesso que fiquei surpreso com o resultado deste item, onde nenhum dos entrevistados pratica atividades físicas, e apenas um disse que pretende fazê-lo num futuro breve. Não sei se ele está tentando se enganar ou não, até porque o conheço há bastante tempo e nunca o vi fazendo nenhum tipo de exercício. E, apenas um respondente revelou preocupação com uma alimentação balanceada, dizendo que já faz. O restante das pessoas quando indagadas sobre que tipo de preparação pretendem fazer para o futuro que lhes aguarda, quase todas revelaram preocupação em estudar mais.

Acredito que, como quase todos afirmaram não apresentar limitação física ou mental que prejudique seus desempenhos, acabam por se envolver na rotina das pesadas demandas profissionais e por saírem tarde do trabalho, fato que associado ao maior cansaço decorrente da idade e a acomodação natural das pessoas expliquem este resultado da pesquisa. Na realidade, todos são muito bem informados quanto aos benefícios da atividade física para a saúde, mas como até o momento nenhuma doença apareceu, vão conduzindo as suas vidas do jeito que sempre fizeram.

Talvez, fosse importante aqui levantar a importância de uma campanha para as atividades físicas e sua capacidade de prevenir doenças, além de uma alimentação balanceada. Isto, tanto do ponto de vista da saúde, como também para a produtividade das empresas. Os depoimentos que mais ilustram as considerações aqui consignadas, são relatados a seguir:

Marcos Lima, com um ar de autocrítica:

*Sei que a preparação para uma vida mais longa e produtiva, passa necessariamente pela saúde, e reconheço que sou negligente com a minha saúde e com a prática de exercícios.*

Alves, preocupando-se apenas com o intelecto:

*Não estou me preparando para uma vida mais longa e produtiva, mas estou sempre aberto para incorporar novos conhecimentos, e ainda pretendo adquirir fluência em inglês.*

Renato, satisfeito com seu estilo de vida:

*Não pretendo fazer academia, já saio cansado e tarde do trabalho. Vou me policiando com a alimentação, que assim consigo controlar meu peso e ter boa saúde. Estou mais preocupado em manter-me atualizado profissionalmente.*

Para Fábio, a atividade física nem passa pela sua cabeça:

*Minha preparação para o futuro será terminar este mestrado, e ter um plano B, como dar aulas para enfrentar os momentos de dificuldade.*

Claramente falta um preparo sério por parte dos entrevistados com vistas a encarar o declínio físico, cabendo aqui o alerta de (NERI et al., 2001; SCHNEIDER & IRIGARAY, 2008) mencionando que muitas transformações ocorrem na fase do envelhecimento como, maior suscetibilidade a doenças, declínio cognitivo e sensorial, mudanças na aparência física e alterações de papéis e status sociais.

O aumento da longevidade nos mostra nos dias atuais pessoas vivendo 30 anos ou mais após a aposentadoria, de acordo com Doll (2007).

#### **4.7 Velhos X Novos**

De um modo geral os entrevistados aprovam o modelo de gestão que combina os mais velhos com os mais novos, onde os mais velhos contribuem com a experiência, postura e maior comprometimento enquanto os mais novos com a energia e atualização tecnológica.

Marcos Lima comentou:

*Os ganhos trazidos pelos mais velhos são: a sabedoria, paciência, visão de futuro mais ajustada, capacidade de reação e resiliência. Já a contribuição dos mais novos é no que se refere às novas tecnologias e maior vigor físico.*

Marcos Lima também acrescentou que a experiência vivida pelos mais velhos é algo que não se aprende na escola. E, citou um exemplo sobre a inflação. Ele lembrou que a geração dos mais velhos sabe o que é isto, e disse:

*Se a inflação voltasse mais fortemente hoje, nós saberíamos o que era o que deveríamos fazer para combatê-la ou conviver com ela, ao passo que nossos filhos sequer saberiam com o que estavam lidando.*

Rosângela considera esta nova geração mais imatura e mais consumista do que foi a sua geração, que na visão dela é fruto de um contexto, pois muitos são filhos de pais separados que tentam compensar a ausência com presentes e de uma maior superproteção que os pais de hoje oferecem aos filhos. E, isto aliado à velocidade da internet, onde passam boa parte de seu tempo, fizeram que estes jovens se tornassem imediatistas, comportamento que levam para o trabalho, querendo ser promovidos imediatamente, ou saindo precocemente do emprego quando se aborrecem. A respondente disse que já viu isto acontecer por vezes na sua empresa e que hoje, muitos destes jovens querem voltar a trabalhar no lugar de antes e não conseguem por que seu curriculum aponta várias passagens de menos de 1 ano em várias empresas. E, aí assinala um importante diferencial dos mais velhos:

*Maior comprometimento, fidelidade, seriedade e maior ponderação.*

Rosângela também assinala que os jovens imaturos de hoje um dia irão atingir a maturidade, mas enquanto isto não acontece as empresas não podem esperar e buscam a melhor configuração que é mesclar velhos e jovens.

Sônia enxerga nos mais velhos a maior experiência como um patrimônio, um maior comprometimento e a postura comportamental como requisitos importantes, mas não deixa de registrar que:

*Existe um preconceito recíproco entre velhos e jovens, onde os velhos tentam rotular os mais jovens de inconsequentes e imaturos e os mais jovens tentam rotular os velhos de terem ideias retrógradas.*

Particularmente, acredito que qualquer forma de discriminação tanto de um lado quanto de outro é ruim, porque pode-se criar valores distorcidos e prejudicar carreiras,

peças, e em última instância, até a própria empresa. Mas, acredito que o preconceito em relação ao velho é um tanto mais severo, visto as menores possibilidades deste. Conforme mencionado por PALMORE (1999), o ageísmo é considerado o terceiro “ismo”, ao lado do racismo e do sexismo. E, para Goldani (2010) é um desafio a ser enfrentado e eliminado pela sociedade por meio da comunicação e educação, e também por meio de políticas.

## 5. CONCLUSÃO

No centro da temática ligada aos atuais desafios de uma vida mais longa e produtiva, e considerando a falta de um olhar sob a perspectiva de como as pessoas estão se preparando para este desafio, entendemos a existência de uma lacuna nas pesquisas acadêmicas sobre este enfoque. Pois, a preocupação até o momento foi no sentido de aferir como as empresas buscam se posicionar neste tema.

Assim, tomando por base as premissas ontológicas da fenomenologia heideggeriana (BENHABIB, 1990), que por sua vez nega a existência de uma única realidade, este trabalho buscou ouvir pessoas que se enquadram neste contexto, utilizando a metodologia da análise do discurso, com pesquisa de campo realizada junto a 10 pessoas de meu relacionamento, no município do Rio de Janeiro, Brasil, entre os meses de agosto e setembro de 2014, todas acima de 40 anos e relativamente próximas a aposentadoria. Os dados coletados foram submetidos a análise do discurso, de onde emergiu 7 categorias. A necessidade de sobrevivência em primeiro plano ficou clara, cuja categoria recebeu o título de Sobreviver é preciso. A força e disposição para trabalhar foi apresentada na categoria: Meu nome é trabalho, quanto à questão do envelhecimento no contexto atual ficou ilustrada e segmentada em 3 categorias, a saber: Velho, eu?; Ainda tenho muitos planos e Velhos x Novos. O sentido de realização proporcionada via trabalho foi categorizada como Realização, e por último, como as pessoas vêm se preparando para o futuro, que ficou intitulada como A saúde em segundo lugar.

O IBGE (2014) nos mostra dados e projeções confirmando a aceleração do envelhecimento da sociedade, as empresas demonstram um lento avanço nas práticas de gestão de idade (HEDGE; BORMAN; LAMMLEIN, 2006; ARMSTRON-STASSEN, 2008; ZNIDARSIC; DIMOVSKI, 2009), e nossa pesquisa constatou que a saúde é a menor das preocupações dos entrevistados que continuam priorizando o estudo para se manterem competitivo no mercado de trabalho.

Além disso, a unanimidade apurada na pesquisa em que os respondentes alegam que continuariam a trabalhar ainda que conquistassem a independência financeira me deixou surpreendido. E, fica aqui a sugestão de pesquisa futura neste campo. Não que as pessoas estejam mentindo, mas a entrevista faz as pessoas percorrerem uma viagem ao passado, o que acontece até com uma certa dose de emoção e construindo a história de

suas vidas sob as suas perspectivas atuais. Como o trabalho traz um valor em si, como dignidade, responsabilidade e identidade, talvez ao relatarmos a sua história desde o início é possível que este contexto tenha criado um viés que fizesse disparar a resposta de continuar trabalhando em 100% dos casos. Talvez, para mergulhar um pouco mais fundo nesta questão, seria interessante pesquisar casos de pessoas que trabalhavam e, que de uma hora para outra conquistaram uma independência financeira. Isto seria uma forma incontestável de chegar a uma resposta isenta.

A abrangência deste estudo se coloca para a academia, para as organizações, e para o governo. No que concerne à academia, no sentido de maior investigação do tema até agora pouco explorado, e sua contribuição potencial à sociedade. No que tange às organizações, a necessidade de se alinhar com o futuro, antecipando políticas de recursos humanos considerando o envelhecimento da população. E, no que tange ao governo o melhor entendimento do fenômeno para adequada adoção de medidas com vistas a direcionar uma melhor alocação de recursos para a sociedade.



## 6. REFERÊNCIAS

ÂNGULO, Marcos. *Aspectos fisiológicos do envelhecimento*, Cadernos da 3a idade, São Paulo, n. 94, 1979, 42p.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 6. ed. Porto Alegre: Boitempo, 2002.

\_\_\_\_\_. *A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. In: ANTUNES, R. (ORG). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.

ARANÍBAR, P. *Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en América Latina*. Población y Desarrollo, Santiago do Chile, n. 21, 2001.

ARENDT, H. *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press, 1958

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie. *Human Resource practices for mature workers and why aren't employers using them?*, Asia Pacific Journal of Human Resources, p. 334-52, oct. 2008.

ARON, R. *Dix-huit leçons sur la société industrielle*. Paris: Gallimard.1964.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; COSTA, Clériston Alves. *Significado do Trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais*. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.6, p. 20-29, nov-dez, 1995.

BAUMAN, Zygmunt. *A liberdade*. Lisboa: Editorial Estampa, 1989.

BENHABIB, S. *Postmoderism and Critical Theory: on the interplay of ethics, aesthetics and utopia in critical theory*. Cordozo Law School Review, n. 11, p. 1435-1449, jul. / aug. 1990

BETIOL, Maria Irene Stocco. *Fatores análise exploratória sobre “Os Sentidos do Trabalho” em duas visões: Região Metropolitana de São Paulo e Região Parisiense*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, set. 2006.

BLAU, G. *On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment*. Human Resource Management Review, v.11, n.3, p.279-298, Fall 2001.

BLOCK, M. *La société féodale*. Paris: Albin Michel, 1968; WINOCK, M. 1789 L'année sans pareille: éhronique. Paris: O. Orban, 1988

BOGDAN, R.; TAYLOR, S (1975). *Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences*. New York: J. Wiley, 1975

BRASIL. Constituição (1988). Constituição, de 05 de outubro de 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: [s.n], 1988.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 01 de outubro de 2003. Estatuto do Idoso. Brasília, DF: [s.n], Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm)>. Acesso em: 30 out. 2014.

Brasil. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. *Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3)*. Brasília: SEDH/PR, 2010

BROOKE, Liby; TAYLOR, Philip. *Older workers and employment: managing age relations*. Ageing and Society, v. 25, n. 3, p. 415-29, may. 2005.

BUTLER, Robert. *Dispelling ageism: the cross-cutting intervention*. Annals of the American Academy of Political and Social Science, v. 503, p. 138-47, may. 1989.

\_\_\_\_\_. *The longevity revolution: the benefits and challenge of living a longlife*. PublicAffairs, 2010.

CALAS, M.; SMIRCICH, L. *Past Modernism? Reflections and Tentative Directions*. Academy of Management Review, v. 24, n. 4, p. 649-671, 1999.

CARVALHO, Alessandra Silva. *Gestão de pessoas e envelhecimento: sentido do trabalho para o idoso*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33. São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2009/GPR/GPR3213.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/GPR/GPR3213.pdf)>. Acesso em 03 ago 2014.

CEPELLOS, Vanessa Martines et al. *Envelhecimento nas Organizações: percepções e práticas de RH no Brasil*. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E

RELAÇÕES DE TRABALHO 4., 2013, Brasília/DF. Anais... Brasília: ANPAD, 2013.

Disponível

em:<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2013/2013\\_EnGPR129.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR129.pdf)>. Acesso em 06 ago 2014.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI Maria José; ARANHA Filho, Francisco José Esposito. *Envelhecimento nas Organizações: Percepções e Práticas de RH no Brasil*. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – Brasília/DF 3 a 5 de novembro de 2013. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10588>. Acesso em 06 ago 2014.

CHANLAT, Jean-François. *Quais carreiras e para qual sociedade?* RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.6, p. 67-75, nov/dez. 1995.

\_\_\_\_\_. *Quais Carreiras e para Qual Sociedade (II)?* RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n.1, p. 13-20, Jan/Fev/Mar 1996.

\_\_\_\_\_. Revista de Administração de Empresas GV Executivo, vol 7, n.1, jan-fev 2008.

CHARAUDEAU, N. *Análise do discurso, controvérsias e perspectivas*. In: H. MARI et al. (Org). *Fundamentos e dimensões da análise do discurso*. Belo Horizonte: Carol Borges, 1999. p. 27-44

CODA, Roberto; FONSECA, Glaucia Falcone. *Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, ano 6, n. 14, p. 7-18, abr. 2004.

Crespi, Dárcio. Revista GV Executivo, Vol. 5, nº 5, Nov-Dez 2006.

DEBERT, Guita Grin. *A reinvenção da velhice*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

DECRETO DE LEI. Congresso. Câmara dos Deputados. Constituição (1988). Coleção de Leis do Império do Brasil, 1988. v. 1, n. 2, p. 345-345. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-9912-a-26-marco-1888-542383-publicacaooriginal-50955-pe.html>>. Acesso em: 30 out. 2014.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

DENNIS, Helen; THOMAS, Kathryn. *Ageism in the workplace*. São Paulo: Spring. 2007.

Dicionário Etimológico: origem das palavras, 2014. Disponível em:

<<http://www.dicionarioetimologico.com.br/trabalho/>>. Acesso em: 09 ago. 2014.

DOLL, Johannes. Educação, cultura e lazer. In: NERI, Anita Liberalesso (Org.). *Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, Edições SESCSP, 2007.

ECCLESIASTES. Português. In: *A Bíblia Sagrada*. 4 ed. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

EFÉSIOS. Português. In: *A Bíblia Sagrada*. 4 ed. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

EISENHARDT, K. *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, 1989.

Estatuto do Idoso, Lei 10.741 de 01 de outubro de 2003.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm). Acessado em 17 ago. 2014.

*ESTATUTO DO IDOSO*. A velhice segundo a OMS começa aos 65 anos. 2009. Elaborado pela Fundação Maria Lucia Jaqueira. Disponível em: <<http://estatutodoidoso.blogspot.com.br/2009/11/velhice-segundo-oms-comeca-aos-65-anos.html>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FINEMAN, Stephen. *Organizing age*. Oxford: Oxford. 2011.

FONTOURA, Daniele dos Santos; PICCININI, Valmíria Carolina. *Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FREITAS, M. E. de. *Velhice como destino*. GV-executivo, v. 5, n. 5, nov-dez, 2006.

FREITAS, M. E. de. Entrevista com Jean-françois Chanlat. GV-executivo, v. 7, n. 1, jan-fev, 2008.

GASKELL, G. *Entrevistas individuais e grupais*. In: BAUER, M. W. e GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002

GÊNESIS. Português. In: *A Bíblia Sagrada*. 4 ed. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

GOLDANI, Ana Maria. *Desafios do “preconceito etário” no Brasil*. Educação & Sociedade. Campinas, v. 31, n. 111, 2010.

GOLDENBEG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GOMES, A. F. *O outro no Trabalho: mulher e gestão*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. *Motivation thorough the design of work: tes ot a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279, p. 1976

HARMAN, W; HORMAN, J. *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix, 1992, p. 26.

HEDGE, J. M.; BORMAN, W. C.; LAMMLEIN, S. E. *The aging workforce: realities, myths, and implications for organizations*, American Psychological Association, Washington DC, 2006.

HEGEL, G. W. F. *Ciência da Lógica (excertos)*. São Paulo: Barcarola, 2011.

\_\_\_\_\_. *Enciclopédia das Ciências Filosóficas em Compêndio* (1830). Tradução de Paulo Meneses e José Nogueira Machado. São Paulo: Loyola, 1995.

HENKENS, Kene. *Stereotyping older workers and retirement: the managers' point of view*. Canadian Journal on Aging. v. 24, n. 4, p. 353-66, 2005.

IBGE. Nota técnica. In: Síntese de indicadores sociais 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsoais2004/notatecnica.pdf>> Acesso em 15 ago. 2014

IBGE. Projeção da População do Brasil por sexo e idade: 2000-2060. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao\\_da\\_populacao/2013/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default.shtm)> Acesso em 15 ago. 2014

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. *Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?*. Rio de Janeiro: IPEA, 2004. Organizado por Ana Amélia Camarano.

Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/Arq\\_29\\_Livro\\_Completo.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/Arq_29_Livro_Completo.pdf)>. Acessado em 19 ago. 2014

IRIGARAY, Tatiana Quarti, SCHNEIDER, Rodolfo Herberto; GOMES, Irenio. *Efeitos de um treino cognitivo na qualidade de vida e no bem-estar psicológico de idosos*, *Psicologia Reflexão e Crítica*, v. 24, n.4, p. 810-818, 2011.

JOÃO. Português. In: *A Bíblia Sagrada*. 4 ed. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

KAPLAN, H. R.; TAUSKY, C. *The meaning of work among the hard core unemployed*. Pacific Sociological Review, v. 17, p. 185-98, 1974.

- LANGLOIS, S. et al. *La société québécoise em tendances: 1960-1990*. Montréal: Institut québécois de recherches sur la culture, 1990.
- LAWRENCE, Barbara S. *New wrinkles in the theory of age: demography, norms, and performance ratings*. *Academy of Management Journal*. v. 31, n. 2, p. 309-37, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Interest and indifference: the role of age in the organizational sciences*. *Research in personnel and human resources management*, v. 14, p. 1-59, 1996.
- \_\_\_\_\_. *How old you are may depends on where you work*. In: CHOWDHURY. *Next generation business handbook*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, p. 986-1006, 2004.
- LAWRENCE, P.; SPYBEY, T. *Management and society in Sweden*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1986.
- LAZZARA, Alessandra; BOMBELLI, Maria Cristina. *HRM practices for an ageing italian workforce: the role of training*. *Journal of European Industrial Training*. v. 35, n. 8, 2011.
- LEITE, C. L. de P. *Mulheres: Muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Os diferentes enfoques do trabalho como fator integrador do homem*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 13. Belo Horizonte, 1989. Anais.... Belo Horizonte, 1989
- LÉVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994, p. 50-59.
- LIMA, Cássia Helena Pereira; VIEIRA, Adriane. *Do sacrificio ao sacro ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: ANPAD, 2005. Disponível em:  
<<https://acad.unoesc.edu.br/academico/portal/modules/ead/forumDownload.jspa?anx=12550>>. Acesso em: 01 ago. 2014.
- LOCATELLI, Patrícia A. P. C.; FONTOURA, Daniele dos Santos. *Envelhecimento populacional: como este fenômeno tem sido abordado pela Administração?* In:

ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7. Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2012.

LORETTO, Wendy; WHITE Phil. *Employers' attitudes, practices and policies toward older workers*. Management School and Economics. University of Endinburgh. Human Resource Management Journal, v. 16, n. 3, p. 313-30, 2006.

MALATEST, Robert. A.; ASSOCIADOS LTDA. *The aging workforce and human resources development implications for sector councils*. Ottawa/Canadá: R.A. Malatest & Associates Ltd., 2003.

MEANING of Work International Research Team. *The meaning of work*. London: Academic Press, 1987.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C.A. *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, v.78, n.4, p.538-551, aug. 1993.

MILLS, C. W. *Les eols blancs*. Paris: Éditions du Seuil, 1966.

MONTHOUX, G. P. *Le modele suédois, dans D. Schnapper et H. Mendras, Six tmnières a'être européen*. Paris: Gallimard, 1990

MORAES, Edgard Nunes de; MORAES, Flávia Lanna de; LIMA, Simone de Paula Pessoa, Revista Médica de Minas Gerais, 2010. Disponível em:

<<http://www.observatorionacionaldoidoso.fiocruz.br/biblioteca/artigos/197.pdf>>

Acesso em 05 out. 2014.

Moreira, Jacqueline de Oliveira. *Imaginários sobre aposentadoria, trabalho e velhice: estudo de caso com professores universitários*. Psicologia em Estudo, v.16. n. 4, p. 541-550, 2011

Morin, Estelle; Tonelli, Jose Maria; Pliopas, Ana Luisa Vieira. *O trabalho e seus sentidos*. Psicologia & Sociedade. n. 19, p. 47-56, 2007. Edição Especial 1.



\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Os Sentidos do Trabalho. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set., 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. GV-executivo, v. 1, n. 1, ago-out, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=405>>. Acesso em: 13 ago. 2009

MORROW, P.C. The theory and measurement of work commitment. Greenwich: JAI Press, 1993. 202p.

NAEGELE, Gerhard; WALKER, Alan. *A guide to good practices in age management. European foundation for the improvement of living and working conditions.* 2006.

NELSON, T.D. *Ageism: stereotyping and prejudice against older adults.* Cambridge, MA: MIT Press, 2002.

NERI, Anita Liberalesso et al. Desenvolvimento e envelhecimento: *perspectivas biológicas, psicológicas e sociológicas.* Campinas: Papyrus, 2001.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; PICCININI, Valmiria Carolina. *Reestruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho.* O&S, v.13, n.36, jan/mar – 2006

ONUBR. A ONU e as pessoas idosas. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-em-acao/a-onu-e-as-pessoas-idosas>> Acesso em 17 ago. 2014

ORTEGA Y GASSET, José. *Ensimismamiento y Alteración.* Buenos Aires: [s.n.],1939

OUTSUKA, L. Dárcio Crespi. GV-executivo, v. 5, n. 5, nov-dez, 2006.

PALMORE, Erdman B. *Ageism: negative and positive.* 2. ed. New York: Springer, 1999.

PERES, Marcos Augusto de Castro. *As estratégias empresariais e a exclusão por idade.* Revista Gerenciais, São Paulo. v. 2, p. 15-21, 2003.

PNDH -3 de 2009. <http://pndh3.sdh.gov.br/>. Acessado em 30.09.2014.

PUTNAM, L; FAIRHURST, G. *Discourse analysis in organizations: issues and concerns*. In: JABLIN, F.M.; PUTNAM, L. (Ed.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2001.

QUITANILLA, S. A. R.; WILPERT, B. *The meaning of working - scientific status of a concept*. In: KEYSER, V., QVALE, T.; WILPERT, B.; QUITANILLA, S. A. R. *The meaning of work and technological options*. Chichester, New York: John Wiley & Sons, 1988.

SANDRONI, P. *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 2001.

SCHEIN, Edgar. *Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates*- Organization Studies Group, Sloan School of Management, M.I.T., 1974

\_\_\_\_\_. *Developing Your Career- Know Your Career Anchor And Develop Your Options*- Working Paper 1148-80, Sloan School of Management, M.I.T., 1980

\_\_\_\_\_. *Identidade Profissional*- Livraria Nobel S.A., 1996

SCHNEIDER, Rodolfo Herberto; IRIGARAY, Tatiana Quarti. *O Envelhecimento na Atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais*. Estudos de Psicologia, p. 585 a 593, out-dez 2008.

SÉGUIN, F.; HAMEL, P. *Les hauts et les bas de la profession comptable*. Gestion, v. 7, n. 1, p. 18-24, 1982.

SEGUNDA EPÍSTOLA. Português. In: *A Bíblia Sagrada*. 4 ed. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

SMITH, Adam. *Riqueza das Nações* (original 1776). Lisboa : Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, 1981.

SULLEROT, E. *História e Sociologia da Mulher no Trabalho*, Rio de Janeiro, Editora Expressão e Cultura, 1970.

TAYLOR, Philip; WALKER, Alan. *Employers and older workers: attitudes and employment practices*. Ageing & Society. Cambridge University Press. v. 18, n. 6, p. 641-58, 1998. Disponível em:

<<http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=33103>>

Acesso em: 03 ago. 2014.

TESSALONICENSES. Português. In: *A Bíblia Sagrada*. 4 ed. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

TEZANOS, J. F. *Transformações na estrutura de classes na sociedade tecnológica avançada. O socialismo no futuro. O futuro do trabalho*. Salvador: Instituto Pensar, n. 6, p.67-87,1993.

TONELLI, Maria José. *A evolução da carreira*. GV Executivo, v. 8, n. 2, ago/dez 2009.

UDY, S. *Work in traditional and modern society*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1970

URIONA, J. L.; HAKKERT, R. *Legislación social sobre adultos mayores en América Latina Y El Caribe*. 2002.

UYEHARA, Ana Maya Goto; CÔRTE, Beltrina. *Por que contratar idosos?: um estudo de caso da Festiva*. Revista Kairos, São Paulo, ano 9, n. 1. p. 107-122, jun. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 3. ed. ampl. São Paulo: Atlas, 2003

\_\_\_\_\_. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

WALTERS, S. *From here to queer: radical feminism, postmodernism, and the lesbian menace (Or, why can't a woman be more like a fag?)*. Journal of Women in Culture and Society, n. 21, p. 830-869, 1996

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. 4 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1985. [Publicação original em 1904.]

ZNIDARSIC, Jana; DIMOVSKI, Vlado. *Age management: a new paradigm. In: HRM Within Slovenian Enterprises. The Journal of Applied Business Research. v. 25, n. 3, 2009.*

## 7. APÊNDICE

Transcrição das Entrevistas:

Elainisson Nascente de Almeida, nascido numa família de classe social baixa, tem 52 anos, casado, uma filha, morador no bairro do Lins, imóvel próprio, trabalhando desde os 14 anos, totalizando sua passagem em cinco empresas. Formado em Ciências Contábeis e pós-graduado em Recursos Humanos. Atualmente, ocupa a posição de Gerente de Recursos Humanos, numa empresa brasileira, no segmento da indústria alimentícia. Para ele, o sentido do trabalho em primeiro plano, trata-se de uma questão de sobrevivência, e em seguida, passa a ser um momento de realização para conquistar os desejos. Considera que o trabalho faz parte de sua identidade, dada à necessidade de se construir algo na vida, que sem o trabalho não seria possível. Trajetória profissional foi numa oficina de bijouteria, sem carteira assinada, para em seguida iniciar como Office boy, no Banco BCN, e começou a cursar o Técnico de Contabilidade à noite. Esta foi a forma de buscar uma área que se alinhasse ao banco de forma a construir uma carreira. Ao término do curso, iniciou a Faculdade de Ciências Contábeis, enquanto mudava de emprego, indo trabalhar no Banco Iochpe, na área de cadastro e crédito, até se formar.

O banco passou a incentivar a demissão num período de dificuldades, e ele aproveitou para tentar entrar no mercado contábil, a área que se havia formado. O Diretor de seu banco o ajudou a se colocar numa pequena indústria de chicletes, onde ele assumiu a Contabilidade, e na sequência o Depto Pessoal, o Contas a Pagar e Receber, passando em seguida, a ser o Gerente Financeiro da empresa, ficando 1 ano e meio nesta função, que face às dificuldades internas da empresa como falta de capital e planejamento dos sócios veio a falir. A falta de maturação no cargo de Gerente Financeiro, trouxe-lhe a dificuldade de recolocação, onde buscou a alternativa de empreender iniciando um escritório de contabilidade, juntamente com um sócio, amigo de faculdade. Embora o escritório tenha durado alguns anos, a carreira contábil

mostrava-se com alta carga de trabalho e *stress* num tempo de elevada inflação, que trazia sobrelevado esforço no acompanhamento das constantes normas fiscais que mudavam frequentemente e exigia a confecção de guias para pagamentos de impostos no mesmo dia, além de pouco reconhecimento dos clientes que pagavam pouco. No momento seguinte, foi trabalhar por 13 anos numa empresa de sondagem de mineração, iniciando como chefe de administração, saindo como Gerente de RH. Após um período de desemprego por 11 meses foi chamado para trabalhar como Gerente de RH numa indústria alimentícia, onde se encontra por 2 anos e 8 meses.

Sua trajetória profissional não ocorreu dentro de suas expectativas. Disse que viveu a ilusão de aos vinte anos, achar que quando chegasse aos vinte e cinco anos estaria bem encaminhado profissionalmente, com uma profissão e exercendo-a com competência. Acreditava naquela época que um bom profissional não ficava desempregado. Ao chegar aos vinte e cinco anos, verificou que não tinha atingido o seu objetivo, e passou a considerar que mais 5 anos seriam necessários. Depois, aos trinta anos, constatando novamente que não havia conseguido, desistiu de pensar assim e não buscou a realização profissional. Acabou seguindo a área de RH, mais em função do que a vida lhe apresentou como oportunidades. Acabou não planejando bem a sua carreira contábil. Hoje, com as informações mais disponíveis e no pensar mais estratégico de uma carreira, considera que teria sido mais fácil o planejamento de uma carreira, o que não havia na sua época. Não se considera realizado profissionalmente, pois o que esperava e não se materializou, foi o fato de até o momento não ter uma renda satisfatória a fim de não se preocupar com o futuro, uma vez que a aposentadoria nunca é suficiente para se obter uma vida tranquila. Tinha a expectativa de chegar a este nível, aos 40 anos, e hoje acha que não conseguirá mais alcançar este nível. O que mais o deixou feliz em sua trajetória profissional foi ser competente em todos os lugares por onde passou. Observa que o mercado hoje não tem tanta restrição com a idade. Acha que não foi devidamente reconhecido na sua trajetória, mas assinala que não fica reclamando disto.

Pretende trabalhar enquanto tiver saúde, mesmo após a sua aposentadoria, pois senão a sua qualidade de vida cairá inevitavelmente. Afirmou que continuaria trabalhando mesmo que ficasse rico de uma hora para outra, tomando a frente de um negócio que ainda não tinha definido na sua cabeça. Como preparação para o futuro, disse estar fazendo alguns cursos e investindo na sua rede de relacionamentos

retomando alguns contatos antigos, além de investir seu tempo em atualização tecnológica para não ficar desatualizado. Não citou cuidados com alimentação e nem com atividades físicas. No futuro vê como alternativa a possibilidade de oferecer consultoria. Como limitação física, citou o cansaço e dificuldade no aprendizado. Tem como expectativa, trabalhar bem até os 70 anos. Com relação à definição de uma idade que caracterizaria um profissional velho, acredita que profissional velho não é uma questão de idade, pois citou como exemplo, a palestra do Diretor Comercial da Michelin, João Barbosa, que tem mais de 65 anos, atualizado com tudo o que está acontecendo no mundo e com a tecnologia. Portanto, para Almeida, um profissional ativo, atualizado e apresentando resultados não pode ser considerado velho, ao passo que pessoas bem mais novas muitas vezes não apresentam estas características. Disse ser o profissional mais velho de seu departamento e na área administrativa, umas 5 pessoas, e na área de produção, devem existir pelo menos 100 pessoas mais velhas do que ele, e que são muito produtivas. Considera que as empresas são preconceituosas em relação à idade, mas que quando o cargo a ser preenchido refere-se à gerência ou diretoria, o preconceito é bem menor. Considera também que os mais jovens discriminam os mais velhos, mas assinala que quando mais jovem também tinha um preconceito em relação aos mais velhos, até verificar que uma pessoa mais velha tinha uma experiência para acrescentar. Hoje, sente que os mais jovens o discriminam de alguma forma, mas não se deixa atingir por isto por achar normal do ser humano. Em relação ao seu emprego, sente-se mais tranquilo impondo suas opiniões sem inseguranças, isto porque tem casa própria e sua filha já está encaminhada na carreira militar, e não vê problema em ter que trabalhar num nível abaixo. Entende que a vantagem dos mais novos sobre os mais velhos é estarem mais abertos a novas experiências e tecnologias, e em contrapartida, os mais velhos mostram-se mais comprometidos e com uma experiência que sempre ajuda.

Carlos Monjardim Penna, 50 anos, nascido numa família de classe média, casado, 1 filho, formado em Administração, MBA em Finanças, morador do Leblon, imóvel próprio, trabalha desde os 21 anos de idade, estando no quinto emprego, como Gerente Financeiro de um grupo de empresas de alimentação industrial, de origem brasileira. O sentido do trabalho para ele, baseia-se na subsistência, na manutenção da família e no lazer. Mas, também ressalta que não trabalha só pela remuneração, pois

quando o trabalho está prejudicando a sua qualidade de vida, busca a mudança, fato que já aconteceu por três vezes, mudando de empresa para ganhar menos.

Trabalhou no Banco Nacional por 9 anos, Faculdade Estácio por 6 anos e 8 meses, 1 ano e meio desempregado, 4 meses em consultoria da Petrobrás, H. Dantas ficou 8 anos e meio, 1 ano e meio desempregado, e 1 ano na atual empresa. Com relação a sua trajetória profissional nunca fez planejamento, sempre tentou fazer bem feito o seu trabalho e sempre tentou se destacar para aproveitar primeiro as oportunidades. Destacou diretores com quem aprendeu muito, diz ter tido sorte de ter chefes preparados para lhe formar e conseguiu ascender na carreira pela sua dedicação e envolvimento, sem ter que fazer lobby.

Considera-se devidamente reconhecido ao longo de sua trajetória. Como foi pai com 46 anos, pretende trabalhar enquanto tiver forças. Seu preparo para uma velhice mais produtiva, pensa em fazer mestrado e dar aula, para compor uma aposentadoria, não citando cuidados com o corpo ou alimentação. Na sua visão, ser professor com uma idade mais avançada, é uma forma de ensinar a teoria e a prática. Diz ser capaz de se ver trabalhando bem, sem limite de idade, a menos que apareça uma doença. Como investimento na carreira, pretende melhorar o inglês. Considera que não existe uma idade que caracterize um profissional como velho.

É o profissional mais velho de sua empresa, depois do dono. Entende que as empresas têm preconceito em relação aos mais velhos, e que as pessoas mais novas e bem preparadas tem um comportamento esnobe, mas que se esbarram na falta de experiência em situações que esta, é indispensável. No que se refere ao seu emprego, sente-se tranquilo com relação à sua idade, pois a empresa precisa de um profissional experiente para o cargo em que ocupa, e a sua experiência tem sido importante. Não apresenta dificuldade no uso ou atualização de tecnologia.

Justino Vitor de Oliveira Emanuel, 51 anos, nascido de uma família pobre, casado, sem filhos, morador de imóvel próprio em Niterói, trabalhando desde os 18 anos, tendo passado por 6 empresas e formado em Ciências Contábeis. Para ele o sentido do trabalho se configura como uma necessidade e um dever, considerando-o como parte da sua identidade, onde o desemprego que lhe atingiu por 3 vezes trouxe a depressão, que só foi superada com a obtenção de novo emprego.

A sua trajetória profissional começou sendo um faxineiro e office boy de um escritório de contabilidade e 15 anos mais tarde se tornou sócio de um escritório de contabilidade, tendo neste meio tempo, trabalhado na Mesbla, Bhrama e Banco Investcorp. A sua trajetória foi parcialmente cumprida dentro de sua expectativa, na medida em que conseguiu tornar-se empresário, mas ao mesmo tempo, a questão financeira deixa a desejar face a quantidade de trabalho vis a vis a remuneração. O que o deixa feliz na sua trajetória é a indicação dos clientes para novos clientes. E, o que o deixa infeliz é a concorrência predatória dos outros escritórios que cobram preços impraticáveis com a qualidade necessária.

Na maioria dos lugares que trabalhou não foi reconhecido, pois para atingir este reconhecimento, precisava mudar de emprego. Pretende trabalhar até os 70 anos, deixando para se aposentar no último momento para conseguir auferir o máximo de rendimento pelo INSS. Este tempo que vislumbra trabalhar é bem maior do que estimava quando entrou no mercado de trabalho. Afirmou que ainda que fosse milionário, iria trabalhar dedicando-se ao que lhe desse prazer. Quanto à preparação para uma vida mais produtiva não citou cuidados com o corpo e nem com a alimentação e reclamou da falta de tempo para dedicar-se a cursos de aperfeiçoamento, atualizando-se diariamente por intermédio do acompanhamento de periódicos que assina. Como limitação física reclamou de cansaço que vem sendo mais intenso com a idade. Consegue se ver trabalhando bem até próximo dos 70 anos. Para materializar a ideia do escritório aproveitou a onda de terceirização da década de 1990, pela qual sua empresa passou, e deixou de ser empregado para oferecer o serviço terceirizado ao seu patrão, e assim criar a estrutura do escritório contábil para atender outros clientes que mais tarde viriam a compor o seu portfólio. Entende que a idade que caracteriza um profissional velho são os setenta anos, haja vista as limitações físicas que observa nesta idade. Observa que as empresas têm preconceito em relação a idade. Experimentou isto quando tinha 35 anos e não conseguiu se recolocar no mercado de trabalho. Com a sua idade atual sente-se confortável em seu negócio em função da experiência conquistada. Mas, sentiria-se desconfortável se estivesse procurando emprego. Citou que a principal vantagem dos mais velhos sobre os mais novos é a experiência e a sabedoria de suportar situações desagradáveis com paciência. Lembrou também que antigamente havia casos de pessoas iniciarem como Office boys e chegarem a presidência da empresa, e que hoje isto é impensável. A vantagem dos mais novos sobre os mais velhos foi citado pelo



entrevistado o estudo e a carga teórica que eles já trazem quando chegam as empresas. Disse não temer a tecnologia, tendo apenas cautela no início do uso.

Marcos José de Lima, oriundo de um casal de classe baixa, 49 anos, casado, 1 filho, morador da tijuca, em imóvel próprio, trabalhando desde os 15 anos, sempre trabalhando em bancos, totalizando 8 instituições financeiras, dentre as quais, Banco Nacional, Banco Fibra, BCN, HSBC, encontrando-se atualmente na Leka Financeira, sendo bacharel em direito e com mestrado em sistema de gestão. Ocupa o cargo de gerente comercial. Para ele, o sentido do trabalho é o que funda o ser humano, lembrando que o ser humano se reconhece pelo trabalho, pois quando uma pessoa se apresenta a outra, a pergunta seguinte é sobre o que ela faz. Sendo indispensável para a sobrevivência, indicando que o ideal seria fazer do trabalho um espaço de realização, o que muitas vezes não é possível.

Quando mais jovem atribuía um sentido ideológico e utópico na esperança de realização, mas hoje com a idade sente-se mais prático com esta questão. Assinala que hoje existe um conflito com as pessoas que não trabalham por se sentirem vazias, e ao mesmo tempo um carga elevada stress entre as que estão em atividade. Considera que o trabalho seria parte da identidade se fosse escolhido por vocação, mas hoje as pessoas escolhem o que dá dinheiro e encarecimento rápido em linha com a sociedade de consumo, e aí esta questão de identidade fica meio perdida.

Lembrou que as pessoas com vinte e poucos anos que se prepararam com bastante estudo querem começar a vida profissional já com o nível mínimo de gerência, sem conhecer a empresa e o mercado na prática. Em sua trajetória profissional começou como office boy no Banco Nacional chegando ao cargo de Gerente Regional, galgando os cargos lentamente e de forma linear ao longo de 14 anos. Entende que a sua trajetória se cumpriu dentro das expectativas, onde no Banco Nacional conseguia uma promoção a cada 2 anos. A expectativa que alimentava era a de se tornar diretor de uma instituição financeira, mas que não conseguiu, fato que atribui a consolidação do mercado financeiro com a eliminação de vários bancos, com o corte de vários cargos. O que mais o deixou feliz na sua carreira foi o aprendizado, conhecer o mercado, as pessoas competentes. O que mais o deixou infeliz foi quando foi transferido para trabalhar como Gerente Regional no varejo dos bancos durante 7 anos, com metas loucas e ficar cobrando produção impossível dos gerentes.

Não se considera realizado profissionalmente porque o seu potencial fica limitado pelo cargo que ocupa. Não pode pensar estratégico, não pode contribuir mais, apesar de sentir-se com potencial para muito mais. Quanto ao reconhecimento pensa que em alguns lugares foi reconhecido em outros não, assinalando, no entanto, que o combinado sempre foi cumprido na relação do contrato de trabalho. Pensa em trabalhar pelo menos até aos 60 anos, pensando em se aposentar aos 55 anos, e a partir daí reduzir o ritmo. Este tempo que pretende trabalhar é muito maior do que pensava antes.

A preparação para uma vida mais longa e produtiva na sua visão passa obrigatoriamente pela saúde, onde se considera negligente na alimentação e atividade física. Ainda que fosse independente financeiramente continuaria trabalhando por meio de uma ONG destinada a desenvolver os talentos das pessoas menos favorecidas. Consegue se ver trabalhando bem até os 57 anos. Após o mestrado não pretende continuar investindo mais em estudo, apenas nos cursos de aperfeiçoamento ligado às suas funções. Para ele, a idade que caracteriza um profissional como velho fica a partir dos 65 anos. Na sua empresa conta umas 30 pessoas mais velhas do que ele, e no seu departamento é o mais novo. Relatou que a sua empresa não demonstra preconceito em relação aos mais velhos. Não se sente desconfortável com a sua idade em relação à empresa que trabalha, mas já com relação ao mercado mostra-se preocupado.

No que tange ao tratamento aos mais velhos, cita o modelo japonês, no qual os mais velhos são mentores dos mais novos, conciliando a experiência dos mais velhos com a superqualificação dos mais novos. Chegou a citar a inflação que a sua geração conheceu bem de perto e os mais novos não fazem ideia do que se trata, lembrando que nos já sabemos reagir. Elencando as vantagens dos mais velhos sobre os mais novos mencionou: a sabedoria, paciência, visão de futuro mais ajustada, capacidade de reação, resiliência. Já a contribuição dos mais novos citou principalmente as novas técnicas. Quanto aos cuidados que as empresas deveriam ter para manter um quadro de profissionais mais velhos lembrou alguns cuidados como: ergonomia, espaço adequado, iluminação, benefícios sob a forma de plano de saúde tudo convergindo para um bem estar. Quanto à tecnologia não se vê com problemas.

Marcelo Faria Alves, oriundo de classe social humilde, 47 anos, casado, uma filha, morador da praça da bandeira, trabalhando desde os 18 anos, tendo passado por 5 empresas, estando há 19 anos na última empresa, uma software house, sendo formado

em Tecnologia de Processamento de Dados, ocupando o cargo de especialista em TI. Para ele, o trabalho é uma forma de se sentir útil, uma forma de recompensa, gosta do que faz. Não consegue trabalhar onde não se sente bem. Sua carreira sempre foi assinalada por ascensões rápidas dada a sua dedicação, tentou empreender não deu certo e foi parar na empresa atual, começando no suporte como técnico, galgando todos os níveis de analistas chegando ao nível de especialista em TI de hoje, situando-se no departamento de desenvolvimento.

Considera que boa parte de sua trajetória foi cumprida dentro de suas expectativas no atual emprego, nos demais não. A sua expectativa que não se materializou até o momento é a de ter um negócio próprio e que ele possa andar sozinho sem dor de cabeça. A maior felicidade que descobriu em sua trajetória profissional é descobrir que nada é difícil quando se quer aprender, e o que mais o deixou infeliz foi o relacionamento com a chefe que teve no segundo emprego. Para se considerar realizado profissionalmente seria necessário ter o seu negócio próprio deslanchando. Considera-se reconhecido pelos lugares que trabalhou. Pretende trabalhar mesmo depois de aposentado, algo para ter o que acompanhar, sem a necessidade de estar diariamente no local. Não vê uma idade certa para parar, ainda que seja para fazer um trabalho comunitário.

Não está se preparando para uma vida mais produtiva, mas está sempre com a mente aberta para incorporar o seu acervo de conhecimentos. Se desfrutasse de uma independência financeira ainda assim continuaria trabalhando. Não sente nenhum tipo de limitação física ou mental atrapalhando o seu desempenho. Consegue se ver trabalhando até os 70 anos. Pretende adquirir fluência em inglês para melhorar a sua empregabilidade. Para ele, o que caracteriza um profissional como velho não é a idade, mas sim, a postura, pois vê novos profissionais com má vontade e falta de comprometimento, que conceitua isto como velho. Na sua empresa, com mais de 200 funcionários, acredita haver umas trinta pessoas mais velhas do que ele, e no seu departamento umas duas pessoas. Assinalou que a sua empresa não tem qualquer preconceito quanto à idade, pois se a pessoa estiver no perfil e passar nos testes, é contratada de imediato. Sente-se confortável se for demitido em razão de uma poupança que fez, e também pelo fato de sempre ser sondado por alguns lugares para trabalhar, tendo em vista a sua especialização.

Acha que os mais velhos devem ter o mesmo tratamento que os mais novos sem distinção. Não vê vantagem ou desvantagem no profissional mais velho ou mais novo. Com a sua experiência ressaltou que pensa duas vezes antes de fechar um veredito. Não apresenta nenhuma limitação que o prejudique no desempenho.

Rosângela Menezes dos Santos, oriunda de classe média baixa, 49 anos, solteira, 1 filho, moradora do Recreio do Bandeirantes, imóvel próprio, trabalhando desde os 14 anos, Faculdade Politécnica Gestão de RH, cursando MBA em Gestão Empresarial, ocupando a Gerência Administrativa em sua empresa atual, que é voltada ao setor de tecnologia. Vê no sentido do trabalho primeiramente a necessidade, e num segundo momento, a busca da realização e evolução. Sempre trabalhando na área administrativa e sentindo que estava cuidando de alguém.

Começou a trabalhar como recepcionista porque os pais se separaram, e aí teve que parar de brincar de boneca para trabalhar e ajudar no sustento da família. Considera que o trabalho integra a sua identidade, na medida em que precisa ser ética. Trabalhou em 5 empresas, sendo 20 anos na empresa atual, e 10 anos numa empresa anterior. Considera que a sua trajetória profissional aconteceu dentro de sua expectativa porque conseguiu se estruturar financeiramente, porque conseguiu comprar seu imóvel seu carro, e sempre sozinha, sem contar com a ajuda de ninguém.

Em relação ao que mais a deixou feliz na sua carreira, a resposta foi fora do contexto profissional ao mencionar que foi realizar o sonho da casa própria e criar um filho sozinha. E, quando perguntada sobre o que mais a deixou infeliz na sua trajetória profissional, novamente a resposta veio fora de contexto profissional, que foi a solidão de lutar sozinha, sem ter um companheiro, Se considera realizada profissionalmente, mas ainda quer aprender e melhorar. Também se achou devidamente reconhecida por onde passou, desfrutando de credibilidade em todos os empregos. Pretende trabalhar por mais 15 anos. Está em busca de um plano B, que seria um projeto próprio, de forma a ter uma renda complementar.

Nunca quis ser rica, gostaria de ao final de sua fase produtiva se dedicar a uma atividade social, algo ligado a um asilo. Para uma longevidade mais produtiva está num momento de reflexão. Sua vontade é ter uma casa, transformá-la em asilo, e morar junto com outros idosos. Ainda que ficasse milionária de uma hora para outra, afirma que não iria parar de trabalhar. Como limitação física em decorrência da idade, citou apenas o

cansaço, que a afeta mais do que quando era jovem. Não tem ideia de até quando irá conseguir trabalhar, mas enquanto tiver força estará ativa.

Como investimento em cursos, está se direcionando para a formação empresarial para colocar em andamento o seu plano B, que é empreender. Para ela, não é a idade que caracteriza um profissional como velho, mas sim a falta de vontade de se atualizar. Na sua empresa existem pouco menos de 10 pessoas mais velhas do que ela, já no seu departamento é a mais velha. Sua empresa não apresenta preconceito com relação à idade. Mas, assinala que os mais novos têm preconceito em relação aos mais velhos por causa das ideias mais conservadoras dos mais velhos, que muitas vezes é uma contraposição da experiência de vida dos mais experientes, contra a ânsia de busca de risco pelos mais jovens.

Com a sua idade atual sente-se tranquila com relação à sua percepção de segurança no seu emprego, talvez pelo fato de estar há vinte anos na empresa. Mas, quando confrontando a sua idade com o mercado de trabalho não sente esta segurança. E, nestes 20 anos nunca testou a sua empregabilidade junto ao mercado de trabalho. Quanto ao envelhecimento das pessoas, pensa que as empresas poderiam oferecer aos mais velhos uma maior flexibilidade de horário, e um projeto envolvendo geriatria para pessoas acima de 30 anos preparando para uma velhice mais saudável, e conseqüentemente mais produtiva. Como vantagem dos mais velhos ante os mais novos cita a seriedade, comprometimento, maior ponderação. E, as vantagens dos mais novos seriam a inovação e a garra. Ela, considerou que a nova geração que entra no mercado de trabalho é mais imatura do que foi a nossa geração quando começou a trabalhar, e atribui isto como fruto da educação atual diferente de sua época, educação atual sendo mais permissiva. Não sente nenhuma limitação séria que possa prejudicá-la, além do maior cansaço e alguns problemas pontuais de memória.

Sônia Lúcia Alvares Fernandez, 51 anos, oriunda de uma família de classe média, divorciada, 1 filha, moradora de Copacabana, imóvel alugado, trabalhando desde os 18 anos, tendo sido bancária, trabalhando atualmente como supervisora de suporte numa empresa de TI, sendo formada em Letras, e cursando MBA em Gestão Empresarial. Vê no trabalho o sentido de necessidade, senso do dever e o prazer de produzir algo. Considera-se viciada em trabalho e o trabalho faz parte de sua identidade,

até porque já faz 20 anos que trabalha na atual empresa. Na sua trajetória profissional trabalhou em poucos lugares: banco, em seguida deslocando-se para a área de TI.

Considera que a sua trajetória ainda está se cumprindo dentro de sua expectativa porque julga que ainda há muito por fazer, incluindo a compra de um apartamento que será fruto de seu trabalho. O que mais a deixou feliz em sua trajetória foi o contato com pessoas que contribuíram para a sua formação. Se considera realizada profissionalmente, gostando do que faz. No local atual se sente reconhecida. Pretende trabalhar até o corpo deixar, mesmo após a aposentadoria, e cita que quem gosta de trabalhar vê a aposentadoria como ócio. No seu preparo para uma vida mais produtiva ainda não parou para pensar. Sente que seu ritmo é acelerado e não se vê fazendo atividades de yoga e ou meditação.

Se fosse milionária, aí mesmo é que iria trabalhar mais ainda. Fisicamente sente como limitação um maior cansado que atribui a idade, mas que considera controlável com horas de descanso. Pensa que conseguirá trabalhar bem até os 70 anos. Citou o planejamento de empreender idealizando uma casa de festas, para isto está fazendo um MBA em Gestão. Entende que não é a idade que caracteriza um profissional como velho, mas sim as ideias, a falta de atualização. Existem poucas pessoas mais velhas do que ela na empresa, sem saber precisar o número. Não considera a sua empresa preconceituosa em relação aos mais velhos. Já, no jovens vê um preconceito deles em relação aos mais velhos, por conta da superqualificação com que eles entram no mercado de trabalho, e citou o imediatismo deles, em querer alcançar a diretoria em pouco tempo. Mas, assinalou também, o preconceito dos mais velhos em relação aos mais jovens, que os rotulam de inconsequentes e irresponsáveis.

Com a sua idade sente-se confortável em seu emprego e sua posição na empresa, se esforçando sempre por melhorar. Já em relação ao mercado de trabalho, sente-se tranquila de encarar o mercado de trabalho, haja vista a sua bagagem profissional. Entende que os mais idosos não têm que ter privilégios em relação aos mais novos, o que na sua visão iria configurar uma vantagem indevida. Os mais velhos apresentam a maior experiência e comprometimento e a postura comportamental, e os mais novos também ensinam aos mais velhos, principalmente quanto às inovações e novidades. Assinala que como grande conquista da idade, atingiu o equilíbrio emocional diante das adversidades, usando isto para incrementar o poder de persuasão nos momentos críticos. Não apresenta limitação quanto ao trabalho. Como facilidade e benefício que a

empresa poderia oferecer aos mais velhos seria um plano de saúde com abatimento de preços nos remédios. Sente-se atrás dos mais jovens em relação às mais novas tecnologias, mas algo que com vontade de superar e esforço consegue alcançar.

Tânia Cristina Figueiredo de Amorim, oriunda de classe média baixa, 42 anos, solteira, sem filhos, moradora da Abolição em imóvel próprio, trabalhando desde os 20 anos. Trabalhando em 3 lugares, sendo formada em Letras. Ocupa o cargo de Auxiliar de Escritório num Escritório de Contabilidade. Vê no sentido do trabalho a sua contribuição para a sociedade e para a empresa em que trabalha. Considera que o trabalho integra a sua identidade.

Na sua trajetória profissional iniciou por indicação como secretária e foi incorporando várias responsabilidades, tornando-se hoje especialista na área de departamento pessoal e fiscal. Sua trajetória se cumpriu relativamente dentro de suas expectativas. O que mais a deixou feliz em sua trajetória profissional foi a evolução de conhecimento. E, o que mais a deixa infeliz é a falta de valor que seus clientes creditam ao seu trabalho, embora busque se empenhar ao máximo. Não se considera realizada profissionalmente, diz que ainda não se encontrou, e que ainda sente a necessidade de crescer. Mas, ainda não identificou claramente como e em que.

Quanto ao reconhecimento profissional, citou apenas que trabalha há muito tempo no escritório há cerca de 18 anos e que isto não deixa de ser uma forma de reconhecimento. Pretende trabalhar até ter forças e saúde, ainda que após a aposentadoria. Na preparação para uma vida mais produtiva pretende tentar fazer algo que traga mais realização pessoal, mas ainda não conseguiu definir o que. Se desfrutasse de uma situação de riqueza continuaria trabalhando para administrar o seu dinheiro. Atualmente, não sente nenhum tipo de limitação física, e não consegue imaginar até que idade conseguirá trabalhar.

Não pretende investir na sua carreira, atualizando-se no dia a dia mesmo. Para ela não há uma idade que configure um profissional como velho. O que define esta questão a seu ver é a postura. Na sua empresa é a pessoa mais nova. Acredita que as empresas têm preconceito em relação aos mais velhos e também aos mais novos. Com a sua idade atual sente-se tranquila em relação ao seu desempenho no atual emprego, mas em relação ao mercado de trabalho vê uma certa restrição. Pensa que o Brasil ainda não

está atento ao envelhecimento da população e o seu impacto no mercado do trabalho. Atribui muito valor a experiência dos mais velhos, e vê na combinação entre os mais velhos e nas novidades trazidas pelos mais novos como a fórmula ideal. Mencionou que a idade lhe trouxe maior equilíbrio emocional e maior disciplina.

Renato da Rocha Fonseca, oriundo de classe social baixa, 47 anos, casado, 3 filhos, morador em Niterói, em imóvel alugado, formado em Ciências Contábeis com pós-graduação em Controladoria, Assistente Administrativo Financeiro na atual empresa. Como sentido do trabalho considera que trabalhar é imperativo, independentemente da necessidade e faz parte da saúde do indivíduo, trazendo benefícios como a manutenção de uma rede de relacionamentos, além de se sentir útil. Para ele o trabalho é um valor que integra a identidade de todos.

Sua trajetória profissional, iniciou novo aos 10 anos de idade com a manutenção de eletrodomésticos, por iniciativa de seus pais, para que ele entendesse a importância do trabalho na vida. Depois, passou por várias atividades como torneiro mecânico, passou pelo exército, foi ser bancário no Banco Econômico, onde conheceu o mercado financeiro, e de onde procurou não sair mais, trabalhando no Opportunity e Mellon também, fazendo vários cursos ligados ao mercado financeiro. Considera que a sua trajetória se cumpriu razoavelmente dentro de sua expectativa. O que mais o deixou feliz em sua trajetória foi o reconhecimento do trabalho.

Coloca o salário em segundo plano, e em primeiro plano o reconhecimento, o que a seu ver, traz a questão da estabilidade nos momentos de corte de pessoal. E, o que mais o deixa infeliz é a falta de reconhecimento. Sente-se realizado independentemente de seu trabalho ser considerado um trabalho menor em relação a outros cargos na empresa. Pretende trabalhar até ter saúde e condições. Em seu preparo para uma velhice mais produtiva, alega que manter-se ativo é importante fator para a manutenção da saúde. Não faz academia, mas a alimentação é bem balanceada, fuma em situação de stress e bebe moderadamente apenas em casa. Mostrou uma preocupação particular com o Alzheimer, alegando que espera que a sua atividade o previna desta doença. Ainda que fosse rico, trabalharia intensamente, que é onde se sente vivo. Não sente qualquer limitação física ou mental que esteja impactando-o. Como investimento na carreira, como acabou de fazer um MBA em Controladoria, entende que tem mais 3 anos para se preparar para um novo curso em línguas, provavelmente aperfeiçoar o inglês. Para ele o que caracteriza um profissional como velho é a idade de 35 anos. Julga que esta é a



visão do mercado de trabalho. No seu departamento é o mais velho. Sua idade não o deixa inseguro em relação ao seu atual emprego. Mas, com relação ao mercado sabe que pode ter dificuldades. Considera que os mais velhos oferecem maior estabilidade a empresa, ao não querer ficar mudando de emprego. Em contrapartida, os mais jovens trazem o vigor físico.

Fabio Lanzilota de Abreu, oriundo de família de classe média, 46 anos, casado, 1 filho, morador do Humaitá em imóvel próprio, Engenheiro Mecânico de formação, começou a trabalhar com 24 anos após a sua formação, tendo inicialmente feito um estágio na Alemanha, trabalhou em 7 empresas.

Começou a trabalhar numa metalúrgica como engenheiro de produto em 1990, ficando por 4 anos, até ficar desempregado, após procurar por 6 meses, acabou indo prestar serviços temporário para a prefeitura como analista de sistema, e acabou tendo que se virar. Em seguida, foi trabalhar no Instituto Brasileiro de Petróleo para fazer assistência as funções técnicas, isto por 3 anos. Depois, foi trabalhar na Ambev em produção por 3 anos, indo para a área de logística. Num primeiro momento não gostou, mas reconhece que abriu outras portas, indo para a área de serviços, o que o credenciou a entrar na Vésper, como supervisor de logística. No momento seguinte, chamado pelo seu chefe anterior da Vésper, em 2003 foi para a TIM ficando até 2012, atuando também na área de operações, como suporte a vendas. Chegando a gerente nacional de suporte a vendas. Daí, aproveitou o momento de desemprego para iniciar o mestrado, mirando um plano B, que é dar aulas.

Em 2013, retornou ao mercado de trabalho como gerente executivo de operações, numa empresa de administração de plano de saúde, onde responde pelo atendimento, cobrança, back-office, ouvidoria, tendo 170 pessoas sob sua gestão. Como sentido do trabalho, aponta a necessidade de realizar algo, atingir as metas, sentir o seu esforço contribuindo para a consecução dos objetivos da empresa, ao mesmo tempo em que busca a realização profissional, num ambiente saudável, além de contribuir para a formação das pessoas. No que diz respeito a sua trajetória profissional, registra que faltou um plano de carreira em sua vida, mas que em determinado ponto tentou acrescentar cursos e conhecimento, mas que com o decorrer do tempo foi reconhecendo que não é possível deter o controle da carreira em meio às fusões e aquisições, ou a dinâmica da empresa num quadro de crise ou retração de mercado.

Considera que fez uma carreira decente pelo fato de não ter cedido aos valores que considera anti-éticos. Não se arrepende de nada do que fez. O que mais o deixou feliz na sua trajetória foi a capacidade de atingir os objetivos e o fato de saber que as portas por onde passou estão abertas. No seu modo de pensar não está no trabalho apenas para ganhar dinheiro, mas para crescer e contribuir com as outras pessoas. O que mais o deixou infeliz foi o jogo corporativo, a política, a falsidade.

Nunca buscou a riqueza, sempre quis fazer um trabalho que o agradasse. Quanto ao reconhecimento profissional, considera-se reconhecido pelas pessoas com que dirigiu como pelas empresas. Ainda não se considera realizado profissionalmente, e pensa que sempre há o que se realizar. Não classifica um profissional velho pela idade, mas sim pela postura. Assinalando pessoas novas agindo como velho, no sentido de não querer aprender e ou crescer. Lembrou que na década de 1980 havia uma ideia de que ao se chegar aos 40 anos as pessoas estavam acabadas. E, quando ficou desempregado não foi o que constatou. Chegou até a conversar com um headhunter sobre o problema da idade, que lhe disse que não havia restrição de idade, desde que constatada a competência, e a boa apresentação. A idade pode até pesar negativamente, mas que fica facilmente superada, uma vez verificado que o profissional preenche bem os requisitos demandados. Pretende trabalhar até que a saúde aguente, para tal reforça a importância da atividade física e realização de check ups periódicos. Entende que o mercado mudou bastante, e que hoje se pode trabalhar como pessoa jurídica, home-office, consultoria em projetos, o que fica mais barato para empresa e contribui para criar um modelo mais flexível de trabalho para o profissional mais velho.

No que se refere à sua preparação para uma longevidade mais produtiva, citou o Mestrado que na sua visão abrirá portas para uma carreira acadêmica, que pode ser conciliada com o seu trabalho diário. Não sente nenhum tipo de limitação física ou mental, a limitação que assinala é a falta de tempo, ressaltando que a tecnologia nos deixou mais sobrecarregados com mais tarefas a realizar. O que se coloca como o oposto do que se pensava anteriormente. Disse que nunca sentiu preconceito das empresas com relação à sua idade. Salientou que a sua empregabilidade ocorre pela competência, network e atualização. Ressaltou a queda do paradigma de que quem encontra-se desempregado é incompetente.