

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME GUSTAVO HOLZ PERONI

**ENVELHECIMENTO E ADAPTABILIDADE DE
CARREIRA: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO**

VITÓRIA-ES

2021

GUILHERME GUSTAVO HOLZ PERONI

**ENVELHECIMENTO E ADAPTABILIDADE DE
CARREIRA: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Priscilla de Oliveira Martins da Silva.

VITÓRIA-ES

2021

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

P453e Peroni, Guilherme Gustavo Holz, 1985-
Envelhecimento e adaptabilidade de carreira : um estudo no
setor público / Guilherme Gustavo Holz Peroni. - 2021.
238 f. : il.

Orientadora: Priscilla de Oliveira Martins da Silva.
Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal
do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Envelhecimento. 2. Trabalhadores mais velhos. 3.
Carreira. 4. Teoria de Construção da Carreira. 5. Setor Público. I.
Martins da Silva, Priscilla de Oliveira. II. Universidade Federal
do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III.
Título.

CDU: 65



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PPG
ADM**

Programa de
Pós-Graduação
em Administração
UFES
Mestrado e Doutorado

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus
Universitário - Goiabeiras
E-Mail ppgadm@gmail.com
www.ppgadm.ufes.br

**“ENVELHECIMENTO E ADAPTABILIDADE DE
CARREIRA: UM ESTUDO
NO SETOR PÚBLICO”**

GUILHERME GUSTAVO HOLZ PERONI

*Tese apresentada ao Curso de Doutorado
em Administração da Universidade
Federal do Espírito Santo como requisito
parcial para obtenção do Grau de Doutor
em Administração.*

Aprovada em: 27/09/2021

COMISSÃO EXAMINADORA:

Professora Dr^a Priscilla de Oliveira Martins da Silva
Orientadora – PPGAdm/UFES

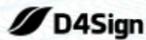
Professora Dr^a Letícia Dias Fantinel
Membro interno – PPGAdm/UFES

Professor Dr. Rubens de Araújo Amaro
Membro interno – PPGAdm/UFES

Professor Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo
Membro externo – FUCAPE

Este documento foi assinado eletronicamente. Para verificar as assinaturas acesse <https://secure.d4sign.com.br/verificar>
Para verificar este documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01 e Art. 10º, §2º = 0

Professora Dr^a Maria Cristina Smith Menandro
Membro externo – UFES



3 páginas - Datas e horários baseados em Brasília, Brasil
Sincronizado com o NTP.br e Observatório Nacional (ON)
Certificado de assinaturas gerado em 04 de outubro de 2021, 12:23:13



Folha de Aprovação Guilherme Gustavo docx
Código do documento 027f765b-78c0-4b28-9d8c-6b0f5dc4ad59



Assinaturas



Bruno Felix von Borell de Araujo
bfelix@fucape.br
Assinou

Eventos do documento

29 Sep 2021, 13:00:48

Documento número 027f765b-78c0-4b28-9d8c-6b0f5dc4ad59 **criado** por STEFANY DOS SANTOS DA SILVA (Conta b02384cf-b01f-438b-8606-5ed22054dfd0). Email :apoiosecretaria@fucape.br. - DATE_ATOM: 2021-09-29T13:00:48-03:00

29 Sep 2021, 13:01:00

Lista de assinatura **iniciada** por STEFANY DOS SANTOS DA SILVA (Conta b02384cf-b01f-438b-8606-5ed22054dfd0). Email: apoiosecretaria@fucape.br. - DATE_ATOM: 2021-09-29T13:01:00-03:00

02 Oct 2021, 08:34:20

BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO **Assinou** (Conta 85ce7f6c-7924-4d38-a029-b194c3dfd5b0) - Email: bfelix@fucape.br - IP: 187.36.167.149 (bb24a795.virtua.com.br porta: 26310) - **Geolocalização:** -20.271749990841098 -40.28784093761302 - Documento de identificação informado: 054.492.647-12 - DATE_ATOM: 2021-10-02T08:34:20-03:00

Hash do documento original

(SHA256):486e069127c9bbb76321391a1cc7aa973208043015e38f3f10793a84759fc13f
(SHA512):8ef95386f806c62c56089690a06def5c711da752d5c9f922e04420f8f25e6cda6a0fde43e59549d54edfcaa5892e79f7772b00cba5a6bc83a6d7b0513a833e01

Esse log pertence **única e exclusivamente** aos documentos de HASH acima

Esse documento está assinado e certificado pela D4Sign



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por MARIA CRISTINA SMITH MENANDRO - SIAPE 1188489 Departamento de Psicologia Social e Desenvolvimento - DPSD/CCHN Em 05/10/2021 às 14:37

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/281207?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por RUBENS DE ARAUJO AMARO - MATRÍCULA 1998967 Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração Em 11/10/2021 às 16:18

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/285544?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
LETICIA DIAS FANTINEL - SIAPE 1618662
Departamento de Administração - DAd/CCJE
Em 18/10/2021 às 11:24

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/289855?tipoArquivo=O>

Dedico este trabalho à minha mãe (*in memoriam*)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, que sempre me apoiou em todas as minhas decisões.

Às minhas tias Mônica, Graça e Lourdes que contribuíram para a minha formação, pois também foram minhas professoras na Educação Infantil, no Ensino Fundamental 1 e no Ensino Fundamental 2 e Ensino Médio, respectivamente.

Aos meus amores, amigos e amigas que permitiram que essa jornada fosse mais leve e feliz. Diego Tompson, Gustavo Lima (*in memoriam*), Renata Gomes, Lucinéia Dias, Alisson Bueno, Amanda Gava, Micheli Lima, Rosi Santos, Bruna Guaitolini, Verônica Spalenza, Lucas Baptist e Paula Araújo. Gostaria de ter a sorte de envelhecer com eles.

Ao Cão Marx, meu fiel companheiro durante a elaboração da tese.

À Universidade Federal do Espírito Santo, por permitir que eu ampliasse o meu conhecimento, desconstruísse preconceitos e caminhasse no rumo de novas descobertas.

Aos professores do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES, pela experiência e conhecimentos compartilhados.

Aos colegas de trabalho da UFES, por toda a compreensão e paciência.

Agradeço, especialmente, aos servidores técnico-administrativos em educação da UFES que participaram das entrevistas e contribuíram imensamente para esta pesquisa.

À minha orientadora, Priscilla de Oliveira Martins da Silva, pela constante amizade, atenção e disponibilidade, pelos direcionamentos e liberdade que me deu na elaboração da tese, com conversas sempre muito esclarecedoras, por sempre respeitar e valorizar as minhas visões de mundo e a minha interpretação da realidade. Levo na minha bagagem muito do seu conhecimento.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

“Nada envelhece mais rápido que o futuro”

Autor desconhecido

RESUMO

O objetivo desta tese é analisar a influência do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira de servidores públicos mais velhos de uma Universidade Pública Federal brasileira. Para responder o objetivo proposto, adotou-se a Teoria de Construção da Carreira como abordagem teórica. A adaptabilidade de carreira é um conceito fundamental da Teoria de Construção da Carreira e possui quatro dimensões principais: preocupação, controle, curiosidade e confiança. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo como estratégia de investigação a pesquisa narrativa. Os sujeitos da pesquisa são os servidores técnico-administrativos em educação com 45 anos ou mais que trabalham em uma Universidade Federal brasileira. A coleta de dados ocorreu por meio da entrevista em profundidade do tipo semi-estruturado. Foram entrevistados 16 servidores públicos mais velhos, sendo oito homens e oito mulheres. Os dados foram analisados pela técnica de análise de narrativas e biografias. O processo de análise originou 16 categorias temáticas *a posteriori*. As categorias temáticas foram organizadas em cinco categorias teóricas *a priori*. Os resultados apontam a multiplicidade de idades no contexto organizacional. Além disso, as narrativas dos trabalhadores mais velhos demonstram o processo de reorganização dos significados para lidar com as demandas dos diversos papéis sociais e com o contexto específico de cada momento da vida durante a construção da carreira. A análise do envelhecimento na carreira permite avançar nas discussões sobre os aspectos subjetivos do processo de envelhecimento, estereótipos da velhice, ageísmo no ambiente organizacional e adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos. Os resultados apontam os seguintes recursos de adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos: (1) preocupação - o contexto do mundo do trabalho contemporâneo proporciona as transições ocasionais na carreira. Além disso, a aposentadoria é um marco fundamental para a carreira dos trabalhadores mais velhos. A qualificação e a capacitação profissional preparam os trabalhadores mais velhos para os desafios pessoais e profissionais na carreira; (2) controle - os trabalhadores mais velhos demonstram a agência e autonomia durante a construção de carreira, assim como apontam a importância da produtividade e proatividade e do controle do processo de envelhecimento para a resistência à inutilidade e obsolescência no cargo público. O contexto do setor público, em especial a estabilidade, possibilita a vivência da inutilidade e

obsolescência no cargo público; (3) curiosidade - os trabalhadores mais velhos têm a possibilidade de explorar atividades profissionais externas à Universidade, trocar de setor de trabalho e de atividades laborais, bem como iniciar uma nova fase na carreira profissional ao longo da vida profissional. Todavia, o processo de envelhecimento pode ocasionar a cautela ou resistência às mudanças e transições na carreira; e, (4) confiança - o envelhecimento proporciona o desenvolvimento da maturidade, conhecimento e experiência profissional, influencia a competência para solução e superação dos obstáculos profissionais durante a implementação das escolhas vocacionais, propicia a eficiência e a realização satisfatória do trabalho, faz com que alguns trabalhadores mais velhos sejam uma referência positiva para os demais trabalhadores, assim como torna importante o constante aprendizado e atualização profissional sobre as tecnologias da informação. A análise dos resultados sugere que o controle na carreira é a dimensão central da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos, principalmente em virtude da estabilidade no cargo público e pelo fato da maioria dos entrevistados estarem no estágio de desenvolvimento da carreira chamado de gerenciamento da carreira. Nesse panorama, esta tese propõe um modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos. O modelo explicativo demonstra que o contexto e o estágio de desenvolvimento da carreira indicam a dimensão da adaptabilidade de carreira que será central em determinado momento da construção de carreira do(s) indivíduo(s). Esse avanço na literatura favorece o estudo da construção de carreira das diversas populações em diferentes contextos, uma vez que os estágios de desenvolvimento da carreira e os contextos sociais específicos demandam diferentes recursos de adaptabilidade de carreira.

Palavras-chave: Envelhecimento. Trabalhadores mais Velhos. Carreira. Teoria de Construção da Carreira. Setor Público.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze the influence of the aging process on the career adaptability of older civil servants at a Brazilian federal public university. The Career Construction Theory is adopted as the underlying theoretical approach to answer the proposed objective. Career adaptability is a fundamental concept of the Career Construction Theory and has four main dimensions: concern, control, curiosity and confidence. This study is of qualitative nature, having the narrative research as investigation strategy. The research subjects are technical-administrative in education staff workers aged 45 or over who work at a Brazilian federal university. Data collection occurred through in-depth semi-structured interviews. Sixteen older civil servants were interviewed, eight men and eight women. Data were generated by analyzing narratives and biographies. The analysis process produced, *a posteriori*, 16 thematic categories. The thematic categories were organized into five theoretical categories *a priori*. The results show the multiplicity of ages in the organizational context. In addition, older workers' narratives exhibit the process of reorganizing meanings to deal with the demands of different social roles and with the specific context of each moment of their lives during their career construction. The analysis of the aging factor in their careers allows for advancing discussions about the subjective aspects of the aging process, stereotypes about aging, ageism in the organizational environment and the career adaptability of older workers. The results point to the following features of career adaptability of older civil servants: (1) concern – the context of the contemporary job market provides occasional career transitions. Furthermore, retirement is a fundamental milestone for the career of older workers. Qualification and professional training prepare older workers for the personal and professional challenges in their careers; (2) control – older workers demonstrate agency and autonomy during their career construction, and also point out the importance of productivity and proactivity and control of the aging process as a way of resisting the feeling of worthlessness and obsolescence in their public office positions. In the public sector, especially stability, enables the experience of uselessness and obsolescence in public office positions; (3) curiosity – older workers are able to explore professional activities outside the university, change their work sector and work activities, as well as start a new phase in their professional careers throughout their professional lives. However, the aging process can lead to caution or

resistance to career changes and transitions; and, (4) confidence – aging enables the development of maturity, knowledge and professional experience, influences the competence to solve and overcome professional obstacles during the implementation of vocational choices, enables efficiency and satisfactory performance at work, makes older workers become positive references for other workers, and finally, raises awareness about learning and constant professional updating, especially when it comes to digital technologies. The results suggests that career control is the central dimension of career adaptability of older workers, mainly due to the stability provided by public work and the fact that most respondents are in the stage of their career development called career management. With this scenario, an explanatory model of the career adaptability of older workers is proposed. The explanatory model demonstrates that the context and stage of career development indicate the dimension of career adaptability that will be central at a given moment in the career construction of the individual(s). This advance in the literature yields the study of the career construction of different populations in different contexts, since the stages of career development and specific social contexts demand different resources for career adaptability.

Keywords: Aging. Older Workers. Career. Career Construction Theory. Public Sector.

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 18 |
| 1.1 OBJETIVOS | 27 |
| 1.2 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES | 27 |
| 2 ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES | 29 |
| 2.1 IDADE | 29 |
| 2.1.1 Idades na velhice | 30 |
| 2.1.2 Diferenças geracionais | 36 |
| 2.1.3 Juventude e velhice | 37 |
| 2.2 O PROCESSO DE ENVELHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL | 40 |
| 2.2.1 O campo científico sobre o processo de envelhecimento | 51 |
| 2.3 AGEÍSMO..... | 58 |
| 2.4 ENVELHECIMENTO NA CARREIRA..... | 64 |
| 3 A TEORIA DE CONSTRUÇÃO DA CARREIRA | 66 |
| 3.1 PERSONALIDADE VOCACIONAL | 75 |
| 3.2 ADAPTABILIDADE DE CARREIRA | 77 |
| 3.2.1 Avaliação da Escala de Adaptabilidade de Carreira | 84 |
| 3.3 TEMAS DE VIDA..... | 87 |
| 3.4 ESTUDOS NA PERSPECTIVA DA TCC..... | 88 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 92 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 92 |
| 4.2 LÓCUS DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES | 93 |
| 4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS | 98 |
| 4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS | 100 |
| 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 104 |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES | 104 |
| 5.2. ADAPTABILIDADE DE CARREIRA DOS SERVIDORES PÚBLICOS MAIS VELHOS..... | 108 |
| 5.2.1 Contexto | 109 |
| 5.2.1.1 Elementos contextuais da UF..... | 110 |
| 5.2.1.2 Estabilidade no cargo público..... | 114 |
| 5.2.1.3 Concepções da velhice | 117 |
| 5.2.1.4 Conflitos intergeracionais | 123 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 5.2.1.5 | Ageísmo | 127 |
| 5.2.2 | Preocupação..... | 137 |
| 5.2.2.1 | Transições ocasionais na carreira..... | 137 |
| 5.2.2.2 | Aposentadoria: a grande transição futura na carreira..... | 141 |
| 5.2.2.3 | Qualificação e capacitação profissional..... | 150 |
| 5.2.3 | Controle..... | 155 |
| 5.2.3.1 | Agência e autonomia..... | 156 |
| 5.2.3.2 | Produtividade e proatividade <i>versus</i> inutilidade e obsolescência..... | 162 |
| 5.2.3.3 | Controle do processo de envelhecimento na carreira | 170 |
| 5.2.4 | Curiosidade..... | 177 |
| 5.2.4.1 | As experiências exploratórias..... | 177 |
| 5.2.5 | Confiança | 183 |
| 5.2.5.1 | Maturidade, conhecimento e experiência profissional..... | 183 |
| 5.2.5.2 | A superação dos obstáculos profissionais..... | 186 |
| 5.2.5.3 | Ser eficiente e uma referência no trabalho..... | 191 |
| 5.2.5.4 | O domínio das tecnologias | 193 |
| 5.3 | ANÁLISE GERAL DAS CATEGORIAS | 198 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 212 |
| | REFERÊNCIAS..... | 217 |
| | APÊNDICES | 227 |

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento é compreendido como um processo que abrange uma multiplicidade de fatores (TORRES et al., 2015), inicia-se antes do nascimento e estende-se por toda a vida do indivíduo (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008), assim como é vivenciado de forma individual, ou seja, cada indivíduo envelhece de maneira específica (BEAUVOIR, 1990; STUART-HAMILTON, 2002; ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). A velhice é uma das etapas do desenvolvimento humano (TORRES et al., 2015) e, na sociedade contemporânea, tem sido relacionada aos termos declínio e finitude. Nesse panorama, o primeiro tema central desta tese é a idade nas organizações, em especial o processo de envelhecimento vivenciado pelos trabalhadores mais velhos.

Apesar de discutir alguns aspectos da velhice, esta tese tem como foco os trabalhadores mais velhos que estão em período laborativo. Para isso, adotou-se a idade de 45 anos ou mais. Justifica-se a delimitação cronológica da idade devido aos objetivos desta pesquisa que requerem a seleção de trabalhadores que vislumbram a velhice ou são idosos, assim como estão próximos da aposentadoria.

É importante ressaltar que a fase da vida a partir dos 45 anos de idade deve ser compreendida como um período de preparação, pois a velhice se aproxima e deve ser vista com maior lucidez. No entanto, Beauvoir (1990) afirma que “[...] muitas vezes, o trabalhador fica estupefato quando soa a hora da aposentadoria: a data já estava fixada de antemão, ele a conhecia, devia ter-se preparado para enfrentá-la [...]”. A preparação ou não para a aposentadoria relaciona-se com diversos elementos, por exemplo, os sentidos que o trabalhador mais velho atribui ao trabalho, as características do trabalho (o envelhecimento impossibilita a realização de determinadas atividades laborais, principalmente as atividades que demandam o uso da força física) e o direito à aposentadoria. Portanto, esta tese propõe-se a explorar os significados da idade para os trabalhadores com 45 anos ou mais, assim como discutir a proximidade da velhice e da aposentadoria que podem permanecer estranhos aos trabalhadores mais velhos.

As discussões sobre o processo de envelhecimento inserem-se no contexto do envelhecimento populacional. O envelhecimento populacional é um fenômeno que atinge diversos países do mundo. Fundamentalmente, o processo de envelhecimento populacional ocorre devido ao aumento da longevidade e ao

declínio das taxas de fertilidade e mortalidade da população (SILVA et al., 2012; CHAND; TUNG, 2014). No Brasil, o envelhecimento populacional está acontecendo de maneira acelerada nas últimas décadas (CEPELLOS; TONELLI, 2017). Ao contrário de diversos países desenvolvidos, o Brasil está envelhecendo antes de enriquecer (ZANUNCIO et al., 2019). Ademais, o processo de envelhecimento promove consequências políticas, econômicas, socioculturais e organizacionais (ZANUNCIO et al., 2019), principalmente no que diz respeito aos serviços sociais e de saúde, previdência social, políticas públicas, desenho da estrutura familiar, consumo e mercado de trabalho. Portanto, o envelhecimento populacional brasileiro é um fenômeno que suscita a atenção dos pesquisadores de diversas áreas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), a expectativa de vida dos brasileiros na década de 1940 era de 45,5 anos. Diversas ações combinadas nas áreas sociais, educacionais, saneamento básico e principalmente na saúde reduziram os níveis de mortalidade e elevaram a expectativa de vida da população ao longo dos anos. Dessa forma, a expectativa de vida do brasileiro ao nascer em 2019 era de 76,6 anos. Ou seja, em 79 anos, a expectativa de vida do brasileiro aumentou 31,1 anos.

Os dados do IBGE (2018) demonstram que o Brasil está envelhecendo rapidamente. A taxa de fecundidade em 2018, de 1,7 filhos por mulher, é a menor já registrada na série histórica. O contexto socioeconômico, a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e a adoção de métodos contraceptivos ocasionaram a progressiva queda da taxa de fecundidade (SILVA et al., 2012). Segundo as projeções do IBGE (2018), a taxa de fecundidade deve reduzir para 1,66 filhos por mulher em 2060. Em contrapartida, o percentual de brasileiros com 65 anos ou mais aumentou para 9,5% em 2019, sendo que em 1940 essa taxa era de apenas 2,4% do total da população (IBGE, 2020). Em 2060, 25,5% da população brasileira deverá ter mais de 65 anos de idade (IBGE, 2018). Além disso, um brasileiro esperava viver em média mais 10,6 anos ao atingir os 65 anos de idade em 1940. Em 2019, essa expectativa aumentou para 18,9 anos (IBGE, 2020). De um total de 1.000 brasileiros com 65 anos em 2019, estima-se que 641 brasileiros chegarão aos 80 anos de idade, sendo que essa expectativa era de 259 indivíduos em 1940 (IBGE, 2020). Com isso, os octogenários, antes uma raridade, não são mais incomuns.

O aumento da longevidade, a redução da população jovem e o crescimento da população idosa demonstram o processo de envelhecimento populacional no Brasil. Em virtude da organização social brasileira, o envelhecimento populacional implica no encolhimento da força de trabalho, o que pode demandar políticas públicas impopulares, como por exemplo, o aumento da idade mínima para aposentadoria, o aumento dos impostos e a precarização dos serviços assistenciais (CHAND; TUNG, 2014). Além disso, a previsão é de que os empregos deverão concentrar-se nos profissionais com 45 anos ou mais de idade a partir de 2040 (IPEA, 2010). Assim, os profissionais mais velhos serão a maioria (56,3%) da população em idade ativa (IPEA, 2010; CEPellos; TONELLI, 2017; CEPellos, 2018). Com isso, o envelhecimento populacional também implica no envelhecimento da força de trabalho (SILVA et al., 2012; CHAND; TUNG, 2014; VASCONCELOS, 2015; CEPellos; TONELLI, 2017; CEPellos; SILVA; TONELLI, 2019). Embora a decisão do trabalhador de prolongar ou não a vida profissional dependa de uma combinação de diversos fatores (NILSSON, 2011), o aumento da longevidade propicia que os trabalhadores mantenham-se no mercado de trabalho por mais tempo (NASCIMENTO et al., 2016). Apesar disso, a juventude e a produtividade comumente são valorizadas na sociedade brasileira. Nesse contexto, o encolhimento e o envelhecimento da força de trabalho exigem iniciativas de gestão intrínsecas aos profissionais mais velhos (CEPELLOS; TONELLI, 2017), principalmente no que concerne aos mitos, desinformações, preconceitos e discriminações que recaem sobre os trabalhadores mais velhos no ambiente organizacional (VASCONCELOS, 2015).

Nesse panorama, o processo de envelhecimento é um fenômeno que merece destaque no campo científico, em especial nos Estudos Organizacionais (EO) e na área de Gestão de Pessoas (GP). O envelhecimento é amplamente discutido na Gerontologia, Sociologia, Psicologia e Antropologia (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Entretanto, os estudos sobre o envelhecimento populacional e da força de trabalho ainda são escassos no campo dos EO e GP (THOMAS et al., 2014, NASCIMENTO et al., 2016; CEPellos, 2018). Thomas et al. (2014) afirmam que o fato de a idade ter pouca atenção acadêmica nos EO e GP é surpreendente, visto que os indivíduos envelhecem. Zanoni (2011) destaca que foram realizados poucos estudos sobre a construção instrumental das identidades sociodemográficas nas organizações. No Brasil, a quantidade de pesquisas sobre o envelhecimento na área

da Administração aumentou nos últimos anos, todavia ainda se mostra incipiente, apesar do aumento da longevidade e da população idosa nas últimas décadas (LOCATELLI; FONTOURA, 2013; NASCIMENTO et al., 2016; CEPELLOS, 2018; CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). O envelhecimento é preponderantemente explorado sob a perspectiva teórica na literatura nacional (CEPELLOS; TONELLI, 2017), o que indica a necessidade de estudos empíricos sobre o tema.

As pesquisas empíricas existentes sobre o envelhecimento abordam diversos temas nos EO e GP. Pesquisas internacionais avaliaram a construção de identidades de grupos sociodemográficos (ZANONI; 2011), desigualdade de agência e de idade no local de trabalho sob a perspectiva da interseccionalidade (SPEDALE, 2019) e ageísmo (discriminação e preconceito por idade) direcionado aos trabalhadores mais velhos (RUPP; VODANOVICH; CREDÉ, 2005) e no mercado de trabalho (HANDY; DAVY, 2007). No Brasil, foram realizadas pesquisas sobre o prolongamento da vida profissional (ZANUNCIO et al., 2019), estereótipos sobre os trabalhadores mais velhos (LOTH; SILVEIRA, 2014), preconceitos contra os trabalhadores mais velhos (FRANÇA et al., 2017), ageísmo no local de trabalho (HANASHIRO; PEREIRA, 2020), vieses etários presentes nas práticas e políticas de gestão (VASCONCELOS, 2016), sentidos do trabalho para os profissionais idosos (NASCIMENTO et al., 2016), concepções de velhice difundidas pela imprensa brasileira de negócios (SOULÉ, 2019), percepções dos gestores de Recursos Humanos (RH) sobre os trabalhadores mais velhos e práticas de gestão da idade (CEPELLOS; TONELLI, 2017).

No que tange aos ensaios teóricos, Cepellos (2018) sistematizou a literatura brasileira e internacional sobre o envelhecimento nos estudos de Administração. A autora discutiu os sentidos do trabalho para o profissional maduro, o trabalho do profissional maduro para as organizações, as condições de trabalho, os estereótipos e os preconceitos de idade direcionados aos profissionais maduros. Por seu turno, Vasconcelos (2018) identificou elementos que constroem a noção de que os trabalhadores mais velhos são ativos valiosos e fonte de sabedoria organizacional.

Bengston e Setterston (2016) afirmam que houve uma ampliação do espectro de desenvolvimentos teóricos, metodológicos e conceituais sobre o envelhecimento nas diversas áreas do conhecimento nas últimas décadas. Ademais, os recentes desenvolvimentos científicos favorecem a compreensão do envelhecimento como um fenômeno processual, interativo, multifacetado e dinâmico (BENGSTON;

SETTERSTON, 2016). Devido à complexidade do processo de envelhecimento, esta pesquisa adota uma perspectiva transdisciplinar para a compreensão do envelhecimento. Com isso, serão utilizados os conhecimentos e conceitos sobre o envelhecimento desenvolvidos nas diferentes áreas de pesquisa (BENGSTON; SETTERSTON, 2016; CEPellos; SILVA; TONELLI, 2019).

Isto posto, pretende-se aprofundar sobre diversos aspectos do envelhecimento, tais como estigma, preconceito, discriminação, sucesso, fracasso e gênero. Sob uma perspectiva biológica, o envelhecimento é sinônimo de declínio físico e mental (BARROS, 2011; BEAUVOIR, 1990; STUART-HAMILTON, 2002). Todavia, a velhice “[...] é a própria lei da vida [...]” (BEAUVOIR, 1990, p. 37), ou seja, os indivíduos que não morrerem precocemente certamente vivenciarão a velhice (BEAUVOIR, 1990; LOCATELLI; FONTOURA, 2013) e o ageísmo.

O ageísmo é um processo sistemático de preconceito e discriminação por idade (BUTLER, 1980; PALMORE, 2001; FINEMAN, 2014; FRANÇA et al., 2017). Diferentemente do sexismo e do racismo, todos os indivíduos estão fadados a sofrerem o ageísmo, uma vez que o preconceito e a discriminação por idade são fenômenos presentes nos indivíduos, nas sociedades e nas organizações (PALMORE, 2001; GOLDANI, 2020). Além disso, o ageísmo é um fenômeno social pouco discutido nas mídias, nas organizações e na sociedade, assim como existe pouco ativismo político e ações afirmativas com o objetivo de combater e eliminar os efeitos negativos do ageísmo. O ageísmo pode relacionar-se a qualquer faixa etária, todavia, o foco desta tese é o ageísmo contra os trabalhadores mais velhos.

As pesquisas sobre o processo de envelhecimento inserem-se no campo de estudo da diversidade nas organizações. A diversidade é uma área de interesse dos EO e GP devido à relevância de diversos temas que remetem à diferença e à heterogeneidade dos indivíduos nas organizações, principalmente no que tange às questões de gênero, raça, etnia, deficiência e idade (NKOMO; COX JR, 1998; LOCATELLI; FONTOURA, 2013). A diversidade é definida como “[...] um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social [...]” (NKOMO; COX, 1998, p. 335). Assim, a diversidade engloba as identidades “diversas” ou sociodemográficas que afetam as relações sociais no ambiente organizacional (NKOMO; COX, 1998; ZANONI, 2011).

Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008, p. 84) descrevem a diversidade como “[...] uma grande variedade de dimensões que vão de idade a nacionalidade,

histórico religioso a histórico profissional, habilidades para a tarefa, habilidades relacionais, preferência política e preferência sexual [...]”. Segundo os autores, as transformações do mundo do trabalho influenciaram a integração de vários grupos historicamente subordinados no ambiente organizacional. Dessa forma, aproveitar, perceber, compreender e utilizar a diversidade adequadamente pode gerar vantagem competitiva e tornar as equipes de trabalho mais inovadoras, adaptativas e criativas (PUENTE-PALACIOS et al., 2008).

Contudo, Zanoni (2011) afirma que a retórica da gestão positiva da diversidade tem o objetivo estratégico de ocultar as relações desiguais de poder. A autora afirma que as desigualdades resultam de práticas materiais e discursivas amplamente disseminadas nas sociedades. Comumente, as práticas materiais e discursivas determinam que os postos de trabalho de alto nível e *status* devem ser ocupados por identidades masculinas e brancas (ZANONI, 2011). Além disso, a gestão positiva da diversidade possui uma lógica instrumental, uma vez que a construção das identidades sociodemográficas nas organizações abrange a discriminação e a segregação, assim como a redução de custos de mão de obra e a geração de lucros (ZANONI, 2011). Logo, as desigualdades também podem gerar valor econômico e a exploração das mulheres, portadores de deficiência, jovens e adultos mais velhos (ZANONI, 2011).

Apesar disso, esta tese propõe que a gestão positiva da diversidade pode criar vantagens tanto para os empregados quanto para os empregadores (PUENTE-PALACIOS et al., 2008; ZANONI, 2011). Para isso, faz-se necessário que as organizações e, em especial, a área de GP, adotem uma gestão positiva da diversidade. No que tange à idade, as organizações podem possibilitar que os trabalhadores desenvolvam os conhecimentos e habilidades e progredam na carreira (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). No entanto, a gestão da carreira dos trabalhadores mais velhos possui algumas especificidades. Os trabalhadores mais velhos geralmente estão em um estágio de manutenção ou gerenciamento da carreira, valorizam a experiência e a lealdade à organização e estão menos dispostos a mudar de emprego e de tarefas e funções do que os trabalhadores mais jovens (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). Com isso, a idade e o processo de envelhecimento influenciam a carreira em diferentes níveis de análise.

Assim, o segundo tema central desta tese é a carreira. À vista disso, adotou-se a teoria de construção da carreira (TCC) como abordagem teórica. A TCC não

propõe um modelo de carreira, bem como se difere dos modelos de carreira que são comumente utilizados na Administração, por exemplo, carreiras sem fronteiras, proteana, portfólio, multidirecional, tradicional e âncoras de carreira (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013; GRANGEIRO; BARRETO; SILVA, 2018). Vale frisar que os modelos de carreira propõem uma suposta homogeneidade das carreiras fundamentada principalmente no contexto europeu e norte-americano. Por seu turno, a TCC tem como enfoque os contínuos e incessantes ajustes entre o indivíduo e o contexto social ao longo da construção da carreira (SAVICKAS, 2005). Em outras palavras, a TCC busca compreender a dinâmica da construção da carreira de um indivíduo em um contexto social específico. Com isso, essa tese contribui com a Administração, os EO e a área de GP pelo fato de adotar uma teoria que traz uma perspectiva inovadora sobre a carreira.

A TCC busca compreender o comportamento vocacional (SAVICKAS, 2012) e enfatiza a perspectiva subjetiva da carreira (SAVICKAS, 2002). Para isso, os pesquisadores estudam a história de vida de um indivíduo com o objetivo de conhecer a sequência dos eventos no curso de sua vida, o atual estágio ocupacional e a construção do comportamento futuro (SAVICKAS, 2002). Dessa forma, a carreira subjetiva emerge de um processo ativo que sustenta, regula e orienta o comportamento vocacional (SAVICKAS, 2005). Por fim, a construção da carreira subjetiva é permeada pela personalidade vocacional, adaptabilidade de carreira e temas de vida (SAVICKAS, 2005).

Para Savickas (2002, p. 43, tradução nossa) as carreiras “[...] não se desdobram; elas são construídas como escolhas individuais que expressam seus autoconceitos e fundamentam seus objetivos na realidade social dos papéis de trabalho”. Nesse contexto, o autoconceito vocacional e o ambiente social mudam ao longo do tempo. Comumente, os indivíduos buscam um novo ajuste sempre que ocorre uma mudança no autoconceito vocacional ou no ambiente social. Logo, esse processo de ajuste requer a constante adaptabilidade do indivíduo. Portanto, a adaptabilidade de carreira focaliza as relações de interseção entre o indivíduo e o ambiente social (SAVICKAS; PORFELI, 2012; TEIXEIRA et al, 2012).

A adaptabilidade de carreira é um conceito psicossocial da TCC. A adaptabilidade de carreira diz respeito aos recursos e prontidão que um indivíduo possui para lidar com tarefas de desenvolvimento, transições ocupacionais e traumas na carreira (SAVICKAS, 2005). Esse conceito multidimensional é composto

por quatro dimensões principais: preocupação, controle, curiosidade e confiança (SAVICKAS, 2005; SAVICKAS; PORFELI, 2012; TEIXEIRA et al, 2012). As quatro dimensões da adaptabilidade de carreira são recursos que moldam o comportamento adaptativo do indivíduo, uma vez que níveis altos de adaptabilidade demonstram efeitos positivos na carreira, por exemplo, satisfação e sucesso ocupacional, desenvolvimento de oportunidades profissionais e decisões assertivas na carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012; TEIXEIRA et al., 2012).

Savickas (2005) estabelece uma hierarquia da importância das dimensões da adaptabilidade de carreira. Segundo o autor, a preocupação na carreira é a dimensão mais importante da adaptabilidade de carreira, seguida do controle, curiosidade e confiança na carreira. Aparentemente, a preocupação na carreira é considerada a dimensão mais importante pelo fato de muitas pesquisas sobre a adaptabilidade de carreira terem sido realizadas com indivíduos que estão iniciando a carreira profissional ou vivenciando um momento de transição na carreira profissional. Todavia, esta tese argumenta que o contexto e o estágio de desenvolvimento da carreira indicam a dimensão da adaptabilidade de carreira que será central em determinado momento da construção de carreira do(s) indivíduo(s).

A adaptabilidade de carreira é um recurso necessário no contexto atual do mundo do trabalho (SAVICKAS, 2012). As mudanças rápidas e muitas vezes imprevisíveis caracterizam o mundo do trabalho na era da carreira pós-tradicional (SAVICKAS, 2012; AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). Nas carreiras pós-tradicionais, a estabilidade é substituída pela mobilidade na carreira e a construção da carreira torna-se responsabilidade do indivíduo (SAVICKAS, 2012). Nesse contexto, o indivíduo pode mudar de profissão, emprego ou cargo diversas vezes ao longo da vida (SAVICKAS, 2012).

A fim de desafiar e expandir a TCC busca-se avaliar a adaptabilidade de carreira no contexto relativamente estável do setor público brasileiro, uma vez que o conceito da adaptabilidade de carreira foi aperfeiçoado por Savickas no contexto das carreiras pós-tradicionais. Portanto, esta pesquisa explora o contexto do setor público. O contexto do setor público brasileiro aparentemente contradiz a instabilidade e a individualização no desenvolvimento de carreira recorrente na iniciativa privada, uma vez que os servidores públicos gozam de estabilidade no cargo e o desenvolvimento da carreira é responsabilidade do Estado.

A estabilidade do servidor público tem como finalidade assegurar a continuidade dos serviços, bem como garante a impessoalidade ao cargo público e protege o servidor público de pressões políticas ou partidárias (MEIRELLES et al., 2011). Sem a estabilidade no cargo, os servidores públicos poderiam ser substituídos ou demitidos de maneira arbitrária ou por motivações políticas a cada mudança de governo (MEIRELLES et al., 2011).

Contudo, ressalta-se que os processos de reestruturação dos cargos e funções, o emprego na iniciativa privada em concomitância com o cargo público devido à necessidade de complementação da renda e o processo de transição para aposentadoria dos trabalhadores mais velhos são exemplos de fenômenos que requerem a adaptabilidade de carreira dos servidores públicos.

Nesse panorama, o objeto de estudo é o envelhecimento na carreira e o campo teórico é a TCC. Em suma, propõem-se as seguintes articulações teóricas: (1) as implicações do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira; (2) a adaptabilidade de carreira no contexto do setor público brasileiro; e (3) o processo de envelhecimento no setor público brasileiro. Vale frisar que esta tese aborda a estigmatização da velhice e dos servidores públicos na sociedade brasileira. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista em profundidade do tipo semi-estruturado. Os participantes são os servidores técnico-administrativos em educação (TAE) com 45 anos ou mais (também denominados como trabalhadores mais velhos, profissionais mais velhos ou servidores públicos mais velhos) que atuam em uma Universidade Pública Federal brasileira (UF). Optou-se pelos servidores públicos federais como sujeitos da pesquisa devido à estabilidade no cargo público e delimitou-se a UF como *lócus* da pesquisa em razão da acessibilidade e da grande quantidade de servidores públicos mais velhos.

A partir do delineamento proposto, torna-se importante investigar as particularidades da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos. Assim, esta tese explora a adaptabilidade de carreira sob a perspectiva dos servidores públicos mais velhos. Com isso, propõe-se a responder o seguinte problema de pesquisa: **Como o processo de envelhecimento influencia a adaptabilidade de carreira de servidores públicos mais velhos?**

1.1 OBJETIVOS

A partir do problema proposto, o objetivo geral é **analisar a influência do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira de servidores públicos mais velhos de uma Universidade Pública Federal brasileira**. Os objetivos específicos que subsidiam o objetivo geral são:

- (a) Descrever o contexto da Universidade Pública Federal;
- (b) Analisar as dimensões da adaptabilidade de carreira de servidores públicos mais velhos;
- (c) Analisar a percepção dos trabalhadores mais velhos sobre o processo de envelhecimento no cargo público;
- (d) Explorar os estereótipos da velhice e o ageísmo direcionado aos servidores públicos mais velhos.

1.2 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES

A proximidade da velhice e a velhice *per se* influenciam o desenvolvimento das tarefas no trabalho, os relacionamentos entre trabalhadores e a desenvolvimento da carreira dos trabalhadores mais velhos. Por isso, torna-se relevante a discussão teórica sobre o processo de envelhecimento e sobre a velhice no ambiente organizacional.

O ageísmo (BUTLER, 1980; PALMORE, 2001; FINEMAN, 2014; FRANÇA et al., 2017), o fantasma da inutilidade e obsolescência (SENNETT, 2006; THOMAS et al., 2014), a mobilidade para baixo na carreira e a invisibilidade do profissional mais velho (SENNETT, 2006) são fenômenos que estão presentes nas organizações e nas sociedades e se intensificam no contexto do envelhecimento populacional. Com isso, esses fenômenos devem ser avaliados pelos pesquisadores organizacionais, organizações e poder público com o intuito de mitigar os efeitos negativos do envelhecimento populacional.

A pesquisa também contribui para os EO ao discutir o ageísmo nas organizações. Esta pesquisa propõe-se a desvelar o ageísmo nas organizações por meio das interpretações e percepções dos trabalhadores que o vivenciam cotidianamente. Ademais, apesar do crescimento da longevidade nas últimas

décadas no Brasil, o ageísmo ainda é uma forma de preconceito e discriminação negligenciada no meio acadêmico (FRANÇA et al., 2017).

Conseqüentemente, os resultados da pesquisa contribuirão com a área de GP, principalmente no que concerne à gestão dos trabalhadores mais velhos no setor público. Ademais, a compreensão do processo de envelhecimento contribui para o desenvolvimento de estratégias organizacionais e políticas públicas para os trabalhadores mais velhos.

Devido às recentes transformações do mundo do trabalho que ocasionaram a responsabilização dos trabalhadores pelo desenvolvimento da carreira (SAVICKAS, 2012) e a valorização da juventude (SENNETT, 2006; THOMAS et al., 2014), torna-se importante refletir sobre a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos. Dessa forma, essa pesquisa contribui empírica e teoricamente com os EO e com o campo das carreiras, especialmente sobre a compreensão da adaptabilidade de carreira em um ambiente de trabalho relativamente estável do serviço público e no contexto social e cultural brasileiro. Além disso, esse estudo também contribui para a TCC e os EO, pois permite a articulação entre as dimensões da adaptabilidade de carreira e o estágio de desenvolvimento de carreira dos trabalhadores mais velhos, aspecto que ainda carece de compreensão.

Esta tese está estruturada em seis seções além da presente introdução. A segunda e a terceira seções apresentam o referencial teórico sobre os dois temas centrais: o processo de envelhecimento e a carreira. Com isso, a próxima seção apresenta o referencial teórico sobre a idade, envelhecimento e ageísmo nas organizações. A terceira seção apresenta o campo teórico, qual seja a teoria de construção da carreira. A quarta seção apresenta os procedimentos metodológicos. Na sequência, a quinta seção apresenta a discussão dos resultados da pesquisa e, por fim, são realizadas as considerações finais.

2 ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Fineman (2014) ressalta que a idade importa. O ser humano é um organismo vivo e, conseqüentemente, as pessoas inevitavelmente irão envelhecer (FINEMAN, 2014). Portanto, é impreciso ter uma visão romântica do envelhecimento que direcione a uma possível cegueira etária (FINEMAN, 2014). O envelhecimento acomete as pessoas, uma vez que a resistência física e as faculdades mentais reduzem ao longo do tempo (FINEMAN, 2014). Apesar disso, o processo de envelhecimento é individual e particular, ou seja, há um componente individual que define o ritmo e os efeitos do envelhecimento (BEAUVOIR, 1990; STUART-HAMILTON, 2002; ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018).

Nesse contexto, destaca-se a importância da discussão da idade. Este capítulo apresenta algumas conceituações de idade, as diferenças geracionais e o dualismo entre a juventude e a velhice.

2.1 IDADE

A idade (ou idades) localiza o indivíduo no ciclo de vida, fundamenta os papéis sociais, por exemplo, a escolarização, emprego, matrimônio e aposentadoria, define as obrigações na sociedade, assim como interfere na produção de bens e serviços, tais como educação, saúde e beleza, produtos farmacêuticos, sistema prisional e seguro de vida (BARROS, 2011; FINEMAN, 2014). Além disso, a idade influencia o ambiente organizacional no que concerne à gestão da força de trabalho, liderança, desempenho profissional, planejamento, marketing, produção, cultura organizacional, processo de mudanças e gestão de riscos (FINEMAN, 2014; THOMAS; HARD; CUTCHER; AINSWORTH, 2014).

Portanto, a idade está presente em diversos fenômenos sociais e organizacionais. A idade é um sistema de classificação e um princípio organizador que produz efeitos significativos nas organizações (THOMAS et al., 2014). Algumas organizações valorizam simbolicamente determinados significados da idade que são compatíveis com as identidades organizacionais (THOMAS et al., 2014). Além disso, a idade pode ser importante para o desempenho organizacional e para o desenvolvimento de determinadas atividades ou operações (THOMAS et al., 2014).

No geral, as pesquisas sobre idade nos EO abordam temas específicos, por exemplo, as tendências da indústria, força de trabalho e experiências do indivíduo (THOMAS et al., 2014). Nesse contexto, os estudos tratam a idade como um dado reduzido e fixado na idade cronológica (THOMAS et al., 2014). Assim, as pesquisas subdividem as amostras por idade com o objetivo de identificar diferenças, semelhanças e as tendências entre os grupos sociais (FINEMAN, 2014). Apesar disso, o campo de pesquisa sobre a idade é amplo e complexo. Dessa forma, o próximo capítulo tem a função de apresentar os conhecimentos sobre a idade desenvolvidos em diversos campos do conhecimento, assim como alguns conceitos de idade que serão importantes para uma compreensão ampla do processo de envelhecimento.

2.1.1 Idades na velhice

No campo de pesquisa sobre a idade existem diversas conceituações e perspectivas teóricas. Neste trabalho, serão apresentadas sete conceituações de idade: cronológica, biológica, social, mental/cognitiva, subjetiva, múltiplas idades e a idade sob a perspectiva do discurso político e cultural. Essas idades geralmente estão relacionadas e, dependendo do contexto, o indivíduo possui diversas idades (NILSSON, 2016).

Vale ressaltar que os conceitos de idade serão discutidos com foco no processo de envelhecimento e na velhice. Para isso, foram adotados principalmente os trabalhos de Schneider e Irigaray (2008) e Nilsson (2016) para discutir as idades cronológica, biológica, social e mental/cognitiva, Kunze, Raes e Bruch (2015) para explicar a idade subjetiva, Cepellos, Silva e Tonelli (2019) para apresentar o conceito de multiplicidade de idades e Thomas et al. (2014) para tratar da idade sob a perspectiva do discurso político e cultural. Assim, esta seção apresenta um panorama atualizado sobre as idades no contexto organizacional, assim como organiza os conceitos de idade existentes no campo de pesquisa.

A idade cronológica refere-se à medição numérica e padronizada do tempo de vida do indivíduo (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016; CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). A idade cronológica estabelece relações inerentes à posição em que o indivíduo se encontra no ciclo linear da vida (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019), por exemplo, a idade para estudar e trabalhar. Além disso,

Schneider e Irigaray (2008, p. 589) afirmam que a idade cronológica é “[...] um dos meios mais usuais e simples de se obter informações sobre uma pessoa”. No contexto organizacional, a idade cronológica diferencia os trabalhadores, embasa as políticas organizacionais para as diferentes idades, regula a vida profissional e o planejamento para a aposentadoria (NILSSON, 2016). Além disso, a idade cronológica fundamenta as políticas públicas e sociais para as diferentes idades (NILSSON, 2016). Assim, as idades são “[...] referências cronológicas fundamentais para a inserção dos indivíduos na sociedade moderna, cuja organização social regulamenta direitos e deveres” (BARROS, 2011, p. 50). No Brasil, a idade cronológica embasa as políticas públicas que estabelecem os direitos e deveres, por exemplo, a maioridade legal (alcançada aos 18 anos de idade) e o direito à aposentadoria e aos demais benefícios previdenciários.

Por sua vez, a idade biológica “[...] é definida pelas modificações corporais que ocorrem ao longo do processo de desenvolvimento” (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008, p. 590). A partir dos 40 anos, o envelhecimento biológico contribui para a redução progressiva da audição, visão, assim como dificulta a locomoção e o funcionamento dos órgãos circulatórios e aumenta a prevalência de doenças e dores crônicas (NILSSON, 2016). Também ocorrem mudanças na pele e a diminuição da estatura física (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). Apesar disso, o envelhecimento biológico afeta diferentemente a fisiologia e a anatomia dos indivíduos, ou seja, o envelhecimento biológico varia entre os indivíduos (NILSSON, 2016).

Embora o envelhecimento biológico aconteça no nível individual, o ambiente social e organizacional também o afeta (NILSSON, 2016). Assim, o estilo de vida e as circunstâncias ambientais do indivíduo, por exemplo, o ambiente de trabalho físico e mental e o ritmo e duração do trabalho, afetam o envelhecimento biológico (NILSSON, 2016). Dessa forma, as condições de trabalho, por exemplo, infraestrutura, bem estar, clima organizacional, gratificações, treinamento e oportunidades de desenvolvimento na carreira podem influenciar a saúde e o envelhecimento biológico dos trabalhadores (NILSSON, 2016). Aliás, as condições de trabalho apropriadas podem retardar o envelhecimento biológico do trabalhador (NILSSON, 2016). O ambiente de trabalho que exige muito esforço físico, assim como possui riscos de lesões, desgaste e estresse e não possibilita o descanso e recuperação de forma adequada afeta negativamente a saúde e o envelhecimento biológico do trabalhador (NILSSON, 2016).

Por seu turno, a idade social é definida pela “[...] obtenção de hábitos e *status* social pelo indivíduo para o preenchimento de muitos papéis sociais ou expectativas em relação às pessoas de sua idade, em sua cultura e em seu grupo social” (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008, p. 590). Os padrões culturais e sociais determinam o tempo social para estudar, trabalhar, casar, ter filhos e aposentar (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). Com isso, os indivíduos procuram atender as determinações do tempo social e, caso não consigam, podem sentir-se mal ou serem julgados pela sociedade por estarem atrasados ou adiantados (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008).

Sob essa perspectiva, o tempo social e, conseqüentemente, a velhice são construções sociais e culturais (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). Nesse contexto, a idade social varia entre as sociedades, assim como se modifica de acordo com o momento histórico, social e cultural (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). Além disso, as características atribuídas aos indivíduos para cada fase do desenvolvimento humano são construções sociais, ou seja, não são características inerentes ao indivíduo (TAYLOR, LORETTO, MARSHALL, EARL; PHILLIPSON, 2016). Assim, a idade social refere-se aos comportamentos individuais consoantes aos papéis etários atribuídos pela sociedade e abrange atributos que variam de acordo com a época e contexto sociocultural, por exemplo, hábitos, linguagem, vestimenta e respeito social devido à posição de liderança (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016).

Nas organizações a idade social pode ser motivo para a recusa de um candidato mais velho para uma vaga de emprego, assim como pode ser uma justificativa para a demissão ou coação de um trabalhador mais velho à aposentadoria (NILSSON, 2016). Assim, estereótipos negativos atribuídos a trabalhadores mais velhos, por exemplo, desatualizados, incapazes e obsoletos, podem abreviar a vida profissional ou forçá-los ao subemprego (NILSSON, 2016).

No que diz respeito a idade mental/cognitiva (também denominada psicológica), esta refere-se às características genéticas e doenças, bem como aos padrões de comportamento, aprendizado, sabedoria e experiência obtidos ao longo da vida (NILSSON, 2016). O envelhecimento mental/cognitivo relaciona-se à perda natural das capacidades mentais e cognitivas (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016). O declínio do processamento de informações, velocidade, tempo de reação, memória e raciocínio ocorrem naturalmente com o aumento da idade biológica (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016; ZACHER; KOUIJ; BEIER, 2018). Todavia, a diminuição da capacidade mental e cognitiva ocorre de

maneira individual e geralmente é compensada pela experiência, inteligência emocional, sabedoria e conhecimento que os trabalhadores mais velhos obtêm ao longo da vida (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016; ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018).

Dessa forma, a idade mental/cognitiva relaciona-se com as habilidades adaptativas do indivíduo ao contexto social que são desenvolvidas ao longo da vida (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). Geralmente, os trabalhadores mais velhos possuem níveis mais altos de lealdade, comprometimento, cooperação, satisfação no trabalho e confiança interpessoal (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). Além disso, a velhice não determina a capacidade de aprendizagem e realização das tarefas do trabalho (NILSSON, 2016; ZANUNCIO et al., 2019). Enfim, o nível educacional e as oportunidades de desenvolvimento das competências e habilidades correlacionam-se com a saúde e a vida profissional dos trabalhadores mais velhos, uma vez que os trabalhadores altamente qualificados e com maiores oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional são mais propensos a manterem-se no mercado de trabalho por mais tempo (NILSSON, 2016). Dessa forma, tem-se que a valorização, a motivação, a confiança, os estímulos para a aprendizagem e a satisfação são fatores que influenciam o envelhecimento mental/cognitivo bem-sucedido (NILSSON, 2016).

Alguns autores criticam essas perspectivas de idade, em especial a idade cronológica. Schneider e Irigaray (2008) afirmam que a idade cronológica não demonstra as mudanças decorrentes do processo de envelhecimento, uma vez que existem variações dos marcadores biológicos, sociais e psicológicos entre os indivíduos com a mesma idade cronológica. Stuart-Hamilton (2002) concorda ao afirmar que a idade cronológica é uma medida arbitrária e insatisfatória, pois as características físicas, sociais e psicológicas mudam de forma gradual, contínua e específica ao longo dos anos. Dessa forma, torna-se difícil indicar o momento em que um indivíduo ou grupo transpõe a fronteira entre as idades (STUART-HAMILTON, 2002), ou seja, não existe uma definição do início e fim das fases do desenvolvimento humano (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). Stuart-Hamilton (2002, p. 20) também esclarece que a idade tem “[...] pouca correlação com as mudanças físicas”. Por exemplo, existem pessoas com 70 anos de idade com poucas características físicas atribuídas socialmente à velhice, assim como existem adultos jovens que apresentam aparência estereotípica de pessoas velhas, por exemplo,

pele enrugada, cabelo grisalho e calvície (STUART-HAMILTON, 2002). Além disso, Barros (2011) ressalta a flexibilidade e pluralidade das identidades etárias, uma vez que os indivíduos podem romper com a linearidade sequencial das etapas da vida. Por exemplo, um indivíduo aposentado não necessariamente precisa retirar-se do mercado de trabalho (BARROS, 2011).

Portanto, o envelhecimento é um processo amplo e possui diversos fatores que estão para além da contagem do tempo de vida (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). As idades cronológica, biológica, social e mental/cognitiva não determinam a velhice, pois o processo de envelhecimento é complexo e multifatorial (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). Ademais, a idade cronológica desconsidera os aspectos subjetivos do processo de envelhecimento (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Apesar disso, as diversas perspectivas sobre a idade são relevantes para a compreensão do processo de envelhecimento (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008).

O conceito de idade subjetiva (ou funcional) também é adotado em algumas literaturas. A idade subjetiva tem relação com o agrupamento das idades biológica, social e mental/cognitiva (NILSSON, 2016). A idade subjetiva é o resultado de um processo em que os indivíduos constroem a sua percepção de idade em comparação com a idade cronológica (KUNZE et al., 2015). Assim, a idade subjetiva diz respeito à idade experienciada pelo indivíduo e pode ser menor, igual ou maior à idade cronológica (KUNZE et al., 2015). O processo de construção da percepção de idade pode apoiar-se em diversos fatores, por exemplo, características pessoais (percepção de saúde), eventos (aniversário e aposentadoria) e normas de idade (crenças compartilhadas sobre a idade para determinada função ou cargo) (KUNZE et al., 2015). Os autores destacam que “[...] embora os fatores pessoais moldem a experiência individual de idade subjetiva, pode haver sobreposição considerável na medida em que a idade subjetiva difere da idade cronológica entre os funcionários de uma organização” (KUNZE et al., 2015, p. 1511-1512, tradução nossa). Assim, a percepção de idade presente no ambiente organizacional também influencia na construção da percepção pessoal da idade.

No âmbito da idade subjetiva, algumas pesquisas indicam a existência de uma multiplicidade de idades no ambiente organizacional. No contexto brasileiro, Cepellos, Silva e Tonelli (2019) verificaram as formas de identificação etária que os profissionais de organizações públicas e privadas constroem no ambiente organizacional. As autoras constataram que os trabalhadores mais velhos

(profissionais com 50 anos ou mais) que participaram da pesquisa não se identificam com a idade cronológica. Com efeito, os resultados da pesquisa indicaram a construção de múltiplas idades que se inter-relacionam no ambiente organizacional.

Sob a ótica dos trabalhadores mais velhos, Cepellos, Silva e Tonelli (2019) categorizaram as seguintes idades: coletiva, moral, corporal e profissional. A idade coletiva indica que o envelhecimento é compreendido como uma relação histórica e geracional que se apresenta como uma tendência no meio profissional, por exemplo, os entrevistados indicaram o rejuvenescimento do jornalismo e do mercado imobiliário nos últimos anos. Sob a perspectiva da idade moral, compreende-se o envelhecimento como uma postura que está relacionada aos valores e normas que indicam a atitude correta para determinada idade. A idade corporal relaciona-se aos sinais do corpo, independente da idade cronológica. Por fim, a idade profissional possui alguns critérios que posicionam o indivíduo no mundo do trabalho. A idade profissional subdivide-se em idade burocrática e empresarial que dizem respeito, respectivamente, à construção do envelhecimento pelos trabalhadores de organizações públicas e privadas. A idade burocrática possui como principais elementos o vínculo ideológico com o trabalho, a demissão e a aposentadoria simbólica, a distância intergeracional devido aos intervalos entre os concursos públicos e o rompimento com a noção de progresso no plano de carreira. Por sua vez, a idade empresarial elenca a motivação por resultados, o ritmo de trabalho, o fantasma da demissão e recolocação e o conflito intergeracional.

Por fim, algumas pesquisas abordam a idade sob a perspectiva do discurso político e cultural. Nessa perspectiva, a idade é considerada um discurso penetrante e complexo, uma vez que a idade influencia as práticas discursivas e materiais das sociedades (THOMAS et al., 2014). Comumente, os estudiosos dessa abordagem adotam o conceito de discurso sob a perspectiva de Foucault (2007/1971). Assim, os discursos produzem e transmitem relações de poder constituídas por sistemas de conhecimento e práticas sociais (FOUCAULT, 2007/1971; THOMAS et al., 2014). Nesse sentido, a idade é considerada um discurso dominante que estabelece formas de ser, fazer, pensar, criar significados e ver a realidade (THOMAS et al., 2014).

Abordar a idade sob a perspectiva do discurso político e cultural traz um novo foco às pesquisas relacionadas à idade (THOMAS et al., 2014). As pesquisas sob essa perspectiva enfatizam que a idade possui natureza indeterminada e, por esse motivo, a idade deixa de ser discutida sob a orientação cronológica (THOMAS et al.,

2014). Além disso, essa perspectiva afirma que os processos organizacionais são imbricados de relações de poder (THOMAS et al., 2014). De acordo com o contexto, as relações de poder privilegiam alguns membros da organização que possuem a idade considerada ideal e marginalizam outros membros da organização que violam as normas da idade (THOMAS et al., 2014). Assim, algumas normas de idade podem ser apropriadas, sendo que outras normas podem ser opressivas (FINEMAN, 2014).

Além das conceituações de idade, as diferenças geracionais também são pesquisadas nos EO. Com isso, o próximo capítulo explora o tema das gerações nas organizações.

2.1.2 Diferenças geracionais

A noção de geração é adaptada e reformulada dos trabalhos de Karl Mannheim desenvolvidos na década de 1920. Mannheim considerava que as pessoas são influenciadas pelo ambiente socioeconômico vivenciado pelo indivíduo durante a juventude (THOMAS et al., 2014). Assim, os estudos sobre diferenças geracionais consideram que uma geração possui as mesmas preferências, orientações, valores e atitudes para o trabalho (THOMAS et al., 2014).

As pesquisas organizacionais sobre diferenças geracionais utilizam marcadores para distinguir os grupos geracionais, por exemplo, os *Baby Boomers* e as Gerações X, Y e Z (THOMAS et al., 2014). Embora existam diferentes delimitações dos intervalos de tempo para cada geração, Silva et al. (2014) afirmam que a geração *Baby Boomer* é composta por pessoas nascidas entre 1946 e 1964, a geração X é composta por pessoas nascidas entre 1965 e 1980 e a geração Y abrange as pessoas que nasceram entre 1980 e 1994. Grosso modo, os grupos geracionais possuem diferentes posicionamentos perante as organizações. Os *Baby Boomers* valorizam a lealdade à organização, enquanto a geração X é descrente e desconfiada e a geração Y demonstra insubordinação, inquietação e contestação (SILVA et al., 2014). Com isso, a integração de diferentes gerações no ambiente de trabalho pode ocasionar conflitos intergeracionais (FINEMAN, 2014; SPEDALE, 2019; SOULÉ, 2019).

Além disso, as transformações nos modelos de gestão podem aprofundar os conflitos intergeracionais no ambiente organizacional. Os modelos tradicionais de

gestão possuíam um sistema de normas, valores e aprendizagem em que os trabalhadores mais velhos chefiavam e treinavam os trabalhadores mais jovens (SPEDALE, 2019). Entretanto, as mudanças ocorridas no mercado de trabalho e nos modelos de gestão nas últimas décadas possibilitam a subordinação dos trabalhadores mais velhos a uma liderança mais jovem (SOULÉ, 2019).

Embora as pesquisas sobre gerações sejam relevantes para os EO, Thomas et al. (2014) criticam o modelo de diferenças geracionais. Segundo os autores, não existem evidências empíricas que comprovem as características de cada geração, assim como as categorias geracionais menosprezam e reduzem as diferenças individuais e a complexidade e a heterogeneidade dos grupos sociais nas organizações. Ou seja, cada geração é composta por grupos heterogêneos (ZANUNCIO et al., 2019). Além disso, as pessoas podem adaptar as preferências, orientações, valores e atitudes à medida que envelhecem (SILVA et al., 2014; THOMAS et al., 2014), bem como as definições das gerações são respaldadas por estudos realizados no contexto norte americano e europeu (SILVA et al., 2014). Portanto, os marcadores geracionais simplificam e reduzem a dinâmica organizacional (FINEMAN, 2014).

Apesar das críticas ao modelo de diferenças geracionais, as discussões sobre o dualismo entre a juventude e a velhice perpassam as pesquisas sobre a idade. Barros (2011) afirma que a interpretação da juventude ou da velhice delimita fronteiras entre segmentos sociais no que diz respeito ao modo de ser e estar na sociedade. Nesse ínterim, o próximo capítulo explora a juventude e o dualismo entre a juventude e a velhice no contexto organizacional.

2.1.3 Juventude e velhice

A juventude é exaltada no contexto contemporâneo dos países ocidentais. Algumas características comumente enaltecidas pela sociedade contemporânea são atribuídas à juventude, por exemplo, beleza, independência, autonomia, produtividade e fertilidade (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). A valorização da juventude é verificada nas mídias, na moda e no mercado de trabalho (VASCONCELOS, 2015). Com isso, a juventude é o modelo ou padrão de vida almejado e praticado por todas as faixas etárias (BARROS, 2011).

Entretanto, existe uma grande quantidade de jovens que não estuda e nem trabalha na atualidade (FINEMAN, 2014). Mesmo que alguns desses jovens possuam qualificação técnica ou formação universitária, os índices de desemprego geralmente são altos devido à conturbação do mercado de trabalho na era da globalização e da informação e às constantes crises econômicas (FINEMAN, 2014). No Brasil, os dados do IBGE apontam o desemprego entre os jovens. Segundo o IBGE (2020), a taxa de desocupação da população em geral foi estimada em 12,2% no primeiro trimestre de 2020. Contudo, a taxa de desocupação dos jovens (grupo de pessoas de 18 a 24 anos) é de 32%, ficando atrás apenas do grupo de pessoas com 25 a 39 anos de idade (33,7%).

Nesse contexto, muitos jovens dependem da família ou de trabalhos em condições precárias e de baixa qualificação (FINEMAN, 2014). Isso acarreta os sentimentos de descontentamento, desânimo e abandono em muitos jovens (FINEMAN, 2014). No Japão, por exemplo, existe o termo *hikikomori* para descrever o fenômeno do auto enclausuramento dos jovens de classe média em seus quartos como uma forma de proteção às pressões competitivas impostas pela sociedade japonesa e ao estigma do fracasso pessoal (FINEMAN, 2014).

Apesar disso, a juventude é comumente considerada a norma no ambiente organizacional. Assim, a idade do trabalhador jovem não é contestada (THOMAS et al., 2014). Todavia, o trabalhador deixa de ser um simples membro da organização e torna-se o trabalhador mais velho quando a idade entra em cena (THOMAS et al., 2014).

Geralmente, a juventude é reificada como novidade e vigor, em contrapartida, a velhice é relacionada ao declínio (THOMAS et al., 2014). Dessa forma, Schneider e Irigaray (2008) esclarecem que a juventude se torna um dos principais motivos para o *status* reduzido e pela conotação negativa da velhice, uma vez que a velhice remete ao senso de perda ou diminuição das características valorizadas pela sociedade.

No entanto, Thomas et al. (2014) ressaltam que a discussão sobre a preferência das organizações por trabalhadores jovens ou trabalhadores mais velhos é complexa e possui diversas particularidades. Por exemplo, algumas organizações valorizam a juventude, todavia o fato de o indivíduo jovem não ter alcançado certos objetivos pode indicar uma carreira falida ou paralisada (FINEMAN, 2014). Ou então, as organizações que valorizam a juventude devem lidar com o fato de que os

trabalhadores jovens envelhecerão com o passar dos anos (THOMAS et al., 2014). Outro exemplo são as organizações que valorizam a experiência e a maturidade do trabalhador mais velho (THOMAS et al., 2014), dessa forma, o envelhecimento ativo é comumente celebrado por essas organizações (FINEMAN, 2014). Vale destacar que uma organização pode valorizar tanto a juventude quanto a experiência e a maturidade do trabalhador mais velho.

No que tange ao ambiente profissional, algumas carreiras priorizam a juventude, enquanto outras carreiras priorizam a velhice. Por exemplo, as carreiras de modelo e jogador de futebol comumente são destinadas aos jovens, ao passo que as carreiras de mentor ou consultor são geralmente atribuídas aos trabalhadores de mais velhos (THOMAS et al., 2014).

Ao considerar o público a que uma determinada organização atende, verifica-se que algumas organizações podem atender aos requisitos de uma faixa etária. Por exemplo, as escolas do ensino básico e as instituições para acolhimento de jovens infratores são destinadas a um público jovem (FINEMAN, 2014). Em contrapartida, os serviços de acolhimento de idosos e as empresas de turismo para a terceira idade são destinados ao público envelhecido (FINEMAN, 2014). Assim, existe uma relação entre a idade e o mercado, visto que há produtos e serviços destinados especificamente ao público jovem ou ao público envelhecido (FINEMAN, 2014).

Enfim, as concepções sobre as idades, os conflitos geracionais, o dualismo juventude *versus* velhice estão presentes nas organizações e correspondem aos valores, crenças e atitudes sobre o processo de envelhecimento que permeiam a sociedade (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; VASCONCELOS, 2012; VASCONCELOS, 2015). Para isso, torna-se necessário a adoção dos conceitos e conhecimentos desenvolvidos nos diversos campos científicos para a compreensão ampla do envelhecimento. Dessa forma, o próximo capítulo discute o processo de envelhecimento sob as perspectivas da Antropologia, Sociologia, Psicologia e EO.

O próximo capítulo aprofunda as discussões sobre o processo de envelhecimento no contexto organizacional. Para isso, será adotada uma perspectiva transdisciplinar.

2.2 O PROCESSO DE ENVELHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo adota uma perspectiva transdisciplinar para uma compreensão ampla do processo de envelhecimento no contexto organizacional. Assim, propõe-se apresentar conceitos e conhecimentos sobre o envelhecimento desenvolvidos em diversas áreas de estudo. Para isso, será discutida a influência do envelhecimento nos âmbitos micro, meso e macro. O âmbito micro diz respeito ao indivíduo e às relações interpessoais. As discussões do âmbito micro do envelhecimento também englobam algumas questões organizacionais e sociais que afetam o indivíduo. O âmbito meso relaciona-se às políticas e práticas de gestão da força de trabalho e ao ambiente organizacional. Por fim, o âmbito macro diz respeito à sociedade, por exemplo, ambiente socioeconômico e políticas públicas e sociais. Vale destacar que os âmbitos de análise do envelhecimento estão inter-relacionados.

No que tange ao âmbito micro, os estudos sobre o processo de envelhecimento comumente indicam que a velhice possui duas facetas. De um lado encontram-se os estereótipos positivos, por exemplo, prestígio, maturidade, respeito, lealdade, comprometimento, sabedoria e experiência (GOLDENBERG, 2011; SANTOS; FARIA; PATIÑO, 2018). Por outro lado, têm-se os estereótipos negativos, por exemplo, doenças, dependência, perda de *status*, fragilidade, solidão, incapacidade, resistência à mudança, finitude e declínio físico, cognitivo e social (GOLDENBERG, 2011; SANTOS; FARIA; PATIÑO, 2018).

No geral, os estereótipos positivos são ofuscados pelos estereótipos negativos do envelhecimento no ambiente organizacional (SANTOS; FARIA; PATIÑO, 2018). Os trabalhadores mais velhos comumente são vistos como limitados, inúteis, obsoletos, inflexíveis e dispendiosos (THOMAS et al., 2014). As organizações constroem a identidade dos trabalhadores mais velhos como menos complacentes e produtivos do que os trabalhadores jovens, assim como possuidores de capacidades físicas ou conhecimentos inadequados para a execução de determinadas tarefas (ZANONI, 2011). De fato, os trabalhadores mais velhos geralmente são mais críticos e conhecedores das atividades organizacionais, além de demonstrarem com maior facilidade as suas insatisfações aos empregadores (SENNETT, 2006). As atividades que exigem velocidade, força e resistência podem não ser adequadas para os trabalhadores mais velhos devido às restrições biológicas do envelhecimento (VASCONCELOS, 2018). Por fim, os trabalhadores

mais velhos podem ser discriminados durante o processo de contratação, promoção na carreira e qualificação profissional (BUTLER, 1980; FINEMAN, 2014).

A partir do contexto desfavorável do envelhecimento nas organizações foi cunhado o termo teto cinzento (*grey ceiling*) (THOMAS et al., 2014). O teto cinzento é um conceito que indica que as capacidades e as carreiras dos trabalhadores mais velhos são ultrapassadas e obsoletas, assim como os trabalhadores mais velhos são considerados inflexíveis e antigos para atender as necessidades do atual mundo do trabalho (THOMAS et al., 2014). Nesse sentido, as organizações tendem a privilegiar o trabalhador jovem em detrimento do trabalhador mais velho para determinadas tarefas, funções ou cargos (SENNETT, 2006).

No Brasil, Vasconcelos (2015) afirma que prevaleceu um limite de idade para a contratação dos profissionais mais velhos durante a década de 1990 e início da década de 2000. A restrição de idade foi desencadeada pela “[...] crença de que os trabalhadores com 40 anos ou mais eram ‘artefatos para museus’ [...]” (VASCONCELOS, 2015, p. 361, tradução nossa) presente em diversas organizações administradas por gerações mais jovens. No entanto, a restrição de idade aparentemente diminuiu durante a década de 2000 devido ao crescimento econômico e a escassez de mão de obra qualificada (VASCONCELOS, 2015). Apesar disso, Vasconcelos (2015, p. 362, tradução nossa) esclarece que “[...] parece permanecer uma linha sutil de demarcação que define [...] que os trabalhadores com 45 anos ou mais, exceto em casos especiais, não são o alvo da contratação [...]”.

Nesse contexto, observa-se nas organizações o discurso da inutilidade e obsolescência do trabalhador mais velho. O trabalhador mais velho que vivencia uma realidade assentada na experiência e na maturidade enfrenta o fantasma da inutilidade e obsolescência, sendo que o atual mundo do trabalho valoriza a adaptação, a juventude e a capacidade de aprender algo novo (SENNETT, 2006; THOMAS et al., 2014).

Aliás, o sistema capitalista impõe que o ser humano é útil enquanto produz e gera lucros (BEAUVOIR, 1990). Como afirma Fineman (2014), as crianças e os idosos são os grupos sociais mais economicamente improdutivos e onerosos para as sociedades. Todavia, as crianças possuem um potencial econômico futuro, enquanto os idosos são socialmente desvalorizados (FINEMAN, 2014).

Diante disso, o trabalhador mais velho pode enfrentar o fenômeno da mobilidade para baixo na carreira e da invisibilidade durante o processo de mudança

de emprego (SENNETT, 2006). Segundo o autor, os trabalhadores mais velhos geralmente possuem dificuldade de adaptação à nova cultura corporativa e, a partir disso, buscam empregos inferiores ou subempregos. Com isso, tornam-se marginalizados e invisíveis, devido ao fantasma da inutilidade e obsolescência (SENNETT, 2006). Assim, o silêncio em torno da marginalidade dos trabalhadores mais velhos representa um dos maiores tabus sociais que é o medo do fracasso (SENNETT, 2006).

Em contrapartida, os trabalhadores mais velhos são ativos valiosos (CHAND; TUNG, 2014; VASCONCELOS, 2018) para as organizações. Os profissionais mais velhos podem apresentar características importantes para as atividades da organização, por exemplo, experiência, prestação de serviço de qualidade, comprometimento, senso de responsabilidade, capacidade de disseminação da cultura organizacional e comportamentos adequados às normas e valores da organização (CEPELLOS, 2018). Vasconcelos (2018) também destaca que os trabalhadores mais velhos geralmente possuem disposição para a realização das atividades do trabalho, confiabilidade, baixas taxas de absenteísmo e capacidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e experiências.

Nesse cenário, surge o conceito de envelhecimento ativo (também denominado de positivo ou bem-sucedido) concernente às relações de trabalho do contexto neoliberal (THOMAS et al., 2014). Silva (2008) esclarece que o envelhecimento ativo critica a crença de que a velhice é uma doença e uma fase de declínio, assim como constrói uma nova identidade para a velhice. A Organização Mundial da Saúde (OMS) define o processo de envelhecimento ativo como “[...] o processo de otimizar as oportunidades de saúde, participação e segurança, a fim de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas envelhecem [...]” (WHO, 2002, p. 12, tradução nossa). Além disso, o envelhecimento ativo diz respeito à participação contínua dos indivíduos envelhecetes em “[...] assuntos sociais, econômicos, culturais, espirituais e cívicos, não apenas à capacidade de ser fisicamente ativo ou de participar da força de trabalho [...]” (WHO, 2002, p. 12, tradução nossa). Assim, o envelhecimento ativo busca proporcionar qualidade de vida e expectativa de vida saudável para os indivíduos envelhecetes, inclusive para as pessoas que aposentaram ou possuem alguma limitação e necessitam de cuidados, para que possam “[...] continuar contribuindo ativamente para suas famílias, colegas, comunidades e nações [...]” (WHO, 2002, p. 12, tradução nossa).

Com isso, o envelhecimento ativo tem como finalidade convocar os indivíduos mais velhos a explorarem suas qualidades (FINEMAN, 2014).

O conceito de envelhecimento ativo supõe que o ambiente social influencia no processo de envelhecimento dos indivíduos, assim como os indivíduos envelhecidos podem influenciar ativamente o ambiente social (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). Destarte, os trabalhadores mais velhos podem investir em sua própria capacitação, desenvolvimento na carreira, segurança financeira, saúde e bem-estar físico, mental e social (BARROS, 2011; THOMAS et al., 2014), assim como podem ser produtivos e motivados ao longo do processo de envelhecimento (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018).

O envelhecimento ativo também pode assumir contornos de exploração do trabalhador e repressão à velhice. Fineman (2014) ressalta que o envelhecimento ativo traz a ideia de disciplina, controle e dedicação para a manutenção da juventude, uma vez que a juventude é exaltada no contexto contemporâneo dos países ocidentais e geralmente é considerada a norma no ambiente organizacional (THOMAS et al., 2014). Barros (2011) concorda que o envelhecimento ativo possui caráter disciplinador, uma vez que exige dos indivíduos uma constante vigilância sobre o corpo, em especial a manutenção do corpo e da mente jovens e ágeis (BARROS, 2011). No geral, os indivíduos que demonstram a velhice são percebidos como moralmente inferiores e descuidados com a saúde e aparência (THOMAS et al., 2014), assim como são responsabilizados pelo próprio envelhecimento (SMYER; PITT-CATSOUPHES, 2007; THOMAS et al., 2014). Portanto, o discurso do envelhecimento ativo governa de forma sutil e poderosa o corpo envelhecido e torna-se uma forma de repressão cultural ao envelhecimento (THOMAS et al., 2014). Apesar disso, esta tese parte do pressuposto de que a perspectiva do envelhecimento ativo favorece a construção da carreira na velhice, uma vez que a velhice não é vista como um impedimento para o trabalho e as limitações oriundas do processo de envelhecimento são ponderadas durante a construção da carreira.

No contexto do envelhecimento ativo existe a cultura do *lookismo*. O *lookismo* está inserido nas sociedades e representa o medo ocasionado pela narrativa de declínio durante o envelhecimento (FINEMAN, 2014). O *lookismo* é um movimento de resistência à velhice, ou seja, busca evitar ou retardar os estigmas do envelhecimento (THOMAS et al., 2014). Para encobrir as marcas do envelhecimento, os indivíduos tendem a investir em produtos e serviços que

prometem garantir a qualidade de vida, por exemplo, produtos cosméticos, medicamentos, cirurgia plástica, reposições hormonais, procedimentos estéticos, sociabilidade, exercícios físicos e vestuário (BARROS, 2011; THOMAS et al., 2014). Portanto, o *lookismo* retrata o movimento de criação de diversas tecnologias sofisticadas do corpo (BARROS, 2011) que tem o objetivo de alterar ou mascarar os sintomas físicos da velhice (SPEDALE; COUPLAND; TEMPEST, 2014).

O *lookismo* está fortemente inserido na cultura brasileira. A sociedade brasileira valoriza e exalta o corpo jovem (GOLDENBERG, 2011). Goldenberg (2011, p. 18) afirma que há na sociedade brasileira “[...] uma moralidade associada ao cultivo da juventude e da ‘boa forma’ e a valorização de um tipo específico de corpo: jovem, magro, belo, sem marcas da velhice [...]”. O culto ao corpo jovem reflete a forma de se vestir como jovem independentemente da idade (GOLDENBERG, 2011). No que diz respeito à vestimenta, a autora aponta que o Brasil possui algumas particularidades culturais em relação aos países europeus (GOLDENBERG, 2011). Na Europa, a roupa faz parte do processo de envelhecimento, uma vez que o modo de se vestir dos idosos diferencia-se do modo de vestir-se dos jovens (GOLDENBERG, 2011). Entretanto, a autora pesquisou algumas mulheres do Rio de Janeiro em que “[...] avó, mãe e filha compravam roupas da mesma grife e trocavam, entre elas, suas roupas” (GOLDENBERG, 2011, p. 10).

Contudo, Thomas et al. (2014) atentam para as limitações físicas e econômicas para a mascaração do envelhecimento. Além disso, as ideias de liberdade e escolha presentes na cultura do *lookismo* submetem o indivíduo ao discurso da inutilidade e obsolescência do trabalhador mais velho, pois a cultura do *lookismo* fundamenta-se na valorização da juventude e na negação do envelhecimento (THOMAS et al., 2014). A pesquisa de Spedale, Coupland e Tempest (2014), por exemplo, demonstrou que o *lookismo* adicionou valor social ao trabalho das mulheres mais velhas que atuavam em um ambiente organizacional que valorizava a aparência jovial.

Nesse contexto, o *lookismo* é um discurso significativo para as mulheres, uma vez que a feminilidade e a sexualidade são culturalmente relacionadas à juventude (DINNERSTEIN; WEITZ, 1994). Com isso, vale ressaltar que o envelhecimento tem implicações profundas para as mulheres mais velhas, uma vez que as mulheres

sofrem com outras formas de discriminação e preconceitos nas organizações (THOMAS et al., 2014; ZANONI, 2011).

Entretanto, Goldenberg (2011) relativiza o declínio da sexualidade da mulher mais velha. A autora afirma que as mulheres brasileiras que estão envelhecendo possuem o sentimento de liberdade “[...] para descobrir e vivenciar um ‘eu’ que estava encoberto ou subjugado pelas obrigações sociais de esposa e de mãe [...]” (2011, p. 10), embora se considerem “[...] sexualmente aposentadas e invisíveis por não se sentirem mais desejadas [...]” (GOLDENBERG, 2011, p. 10) devido à comum falta de parceiros durante o avanço da idade. Com isso, o envelhecimento das mulheres pode ser caracterizado como a perda da conjugalidade e da sexualidade, no entanto, também pode se tornar uma “[...] etapa da vida de extrema liberação das pressões sociais e de descoberta dos próprios desejos [...]” (GOLDENBERG, 2011, p. 10).

Nesse panorama, os estereótipos positivos e negativos da velhice, o discurso da inutilidade e obsolescência, o teto cinzento, a mobilidade para baixo na carreira, a invisibilidade e marginalidade, o envelhecimento ativo e a cultura do *lookismo* contextualizam o processo de envelhecimento no âmbito micro de análise. A compreensão dos elementos do envelhecimento no âmbito micro é importante para a análise das políticas e práticas de gestão da força de trabalho envelhecida nas organizações.

No âmbito meso, o envelhecimento da força de trabalho afeta a área de Gestão com Pessoas ou Recursos Humanos (GP ou RH) (CHAND; TUNG, 2014), em especial no que diz respeito à manutenção e capacitação dos trabalhadores mais velhos e à gestão da diversidade no ambiente organizacional. Zacher, Kooij e Beier (2018) afirmam que existem duas filosofias sobre o envelhecimento nas organizações, denominadas pelos autores como modelo de depreciação e modelo de conservação. O modelo de depreciação assume o declínio do valor do trabalhador devido às perdas relacionadas à idade (ZACHER; KOIJ; BEIER, 2018). Em contrapartida, o modelo de conservação “[...] reconhece os ganhos que acompanham as perdas relacionadas à idade e o potencial de todos os trabalhadores se desenvolverem ao longo da carreira [...]” (ZACHER; KOIJ; BEIER, 2018, p. 7, tradução nossa).

O modelo de conservação permite que os trabalhadores mais velhos prolonguem a vida profissional, assim como colabora para o envelhecimento ativo (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). Para isso, Zacher, Kooij e Beier (2018) sugerem que as organizações podem adotar as seguintes estratégias de RH para os trabalhadores mais velhos: acomodação, desenvolvimento e manutenção. A estratégia de acomodação diz respeito à realocação dos trabalhadores idosos em atividades que exijam menos o desgaste físico e mental (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). Por sua vez, a estratégia de manutenção abrange a adoção do regime de trabalho flexível, adequação dos intervalos de trabalho e ajustes ergonômicos do local de trabalho (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). Por fim, a estratégia de desenvolvimento prevê o treinamento e o desenvolvimento na carreira de forma contínua. Aliás, as constantes mudanças no ambiente de trabalho exigem que os trabalhadores de todas as idades tenham a possibilidade de participar de atividades de treinamento e desenvolvimento (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018).

No que tange ao treinamento e desenvolvimento na carreira, vale ressaltar que as organizações devem adotar didáticas e estratégias de aprendizagem adequadas para as diferentes idades dos trabalhadores (ZANUNCIO et al., 2019). A idade não é uma barreira para aquisição de novos conhecimentos, porém o processo de aprendizagem muda com o envelhecimento (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018; ZANUNCIO et al., 2019).

No atual contexto do mundo do trabalho, os profissionais devem se reinventar continuamente e se capacitar periodicamente, uma vez que as tecnologias e as informações mudam rapidamente (SENNETT, 2006). Logo, uma capacitação não representa um bem durável e o envelhecimento afeta a durabilidade das capacitações (SENNETT, 2006). No geral, apenas as organizações tradicionais investem em capacitação em longo prazo (SENNETT, 2006).

Além disso, a responsabilidade pela capacitação e a atualização profissional geralmente é atribuída ao trabalhador (VASCONCELOS, 2012). Assim, os trabalhadores mais velhos são responsáveis pela criação de condições ideais e pela qualificação exigidas no mercado de trabalho (VASCONCELOS, 2012). Não obstante, isso não assegura que as pessoas mais velhas serão contratadas em empregos que correspondam às suas experiências e qualificação (VASCONCELOS, 2012). Aliás, os trabalhadores mais velhos com maior escolaridade possuem maior

expectativa de manterem-se no mercado de trabalho por mais tempo, assim como a baixa escolaridade e a falta de qualificação contribuem para o desemprego das pessoas mais velhas (NASCIMENTO et al., 2016).

No que tange à manutenção dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, Barros (2011) afirma que, em alguns casos, os trabalhadores mais velhos que já atingiram os requisitos para a aposentadoria ou que já se aposentaram continuam no mercado de trabalho com o objetivo de manter os padrões de consumo e um *status* perante as demais gerações. Por exemplo, percebe-se o crescimento da quantidade de empresários mais velhos, ou seja, indivíduos com mais de 50 anos que iniciam seus empreendimentos (FINEMAN, 2014). Todavia, a manutenção dos trabalhadores com idade para a aposentadoria ou aposentados no mercado de trabalho ocorre especialmente entre os indivíduos com maior renda e escolaridade. Além disso, a decisão pela permanência no mercado de trabalho pode estar relacionada ao fato de o indivíduo mais velho ser o principal provedor do grupo familiar, assim como devido à situação econômica precária do grupo familiar ou à dificuldade dos dependentes mais jovens em adentrarem e manterem-se no mercado de trabalho (BARROS, 2011).

Ademais, a aposentadoria e os benefícios assistenciais públicos não necessariamente representam segurança econômica ao grupo familiar e ao indivíduo. Assim, a “[...] imagem de si como provedores, e não como velhos aposentados, ao lado da necessidade econômica, é uma forma [...] de manter a autoridade na família e a autonomia e independência como indivíduo” (BARROS, 2011, p. 48). Em contrapartida, a renda proveniente da aposentadoria geralmente não fornece a liberdade e o lazer vislumbrados pelos indivíduos durante os anos de trabalho (BEAUVOIR, 1990). Comumente, a renda da maioria dos aposentados fornece uma condição de vida insatisfatória (BEAUVOIR, 1990).

Além disso, o trabalho pode assumir diferentes sentidos para os trabalhadores mais velhos. Os sentidos do trabalho podem influenciar a decisão de prolongar ou não da vida profissional. Smyer e Pitt-Catsoupes (2007) destacam alguns sentidos que os trabalhadores mais velhos atribuem ao trabalho. Segundo os autores, os trabalhadores mais velhos que precisam trabalhar comumente afirmam que o trabalho é uma fonte de renda e benéfico para a saúde. Por sua vez, os trabalhadores mais velhos que querem trabalhar alegam que o trabalho é importante para a manutenção das relações sociais e utilização das experiências e habilidades

adquiridas durante a carreira profissional. Os autores ainda afirmam que os trabalhadores mais velhos geralmente são satisfeitos com o trabalho, consideram que o trabalho é algo significativo em suas vidas e são mais leais à organização.

Nesse contexto, as políticas de RH que valorizam a diversidade no ambiente organizacional e reconhecem os trabalhadores mais velhos como ativos valiosos (CHAND; TUNG, 2014; VASCONCELOS, 2018) são importantes para as organizações. A adoção de equipes de trabalho diversas pode equilibrar a força de trabalho, uma vez que os trabalhadores mais jovens podem ser direcionados às atividades que necessitam do uso da tecnologia e da força física, enquanto os trabalhadores mais velhos podem ser direcionados às atividades que requerem experiência e habilidades sociais (CHAND; TUNG, 2014). Aliás, as políticas de RH direcionadas aos trabalhadores mais velhos são uma maneira de valorização e reconhecimento de toda a força de trabalho, uma vez que os trabalhadores mais jovens também envelhecerão e, dessa forma, “[...] se sentem menos ameaçados pela possibilidade de serem descartados com o avanço da idade [...]” (ZANUNCIO et al., 2019, p. 117).

Enfim, as organizações podem adotar políticas de RH com o objetivo de adiar a aposentadoria e reter os trabalhadores mais velhos que são valiosos para a organização (VASCONCELOS, 2018). Ademais, o processo de envelhecimento populacional no Brasil ocasionará o envelhecimento da força de trabalho nos próximos anos (IPEA, 2010; CEPellos; TONELLI, 2017; CEPellos, 2018). Diante disso, as organizações devem possibilitar que os trabalhadores mais velhos tenham autonomia para a realização do trabalho (CHAND; TUNG, 2014), elaborar políticas de transição para a aposentadoria (ZACHER; KOUIJ; BEIER, 2018), ponderar os diversos sentidos que os trabalhadores mais velhos atribuem ao trabalho (SMYER; PITT-CATSOUPHES, 2007), assim como motivar e demonstrar reconhecimento aos trabalhadores, integrar as diferentes gerações, incentivar a diversidade e combater o ageísmo contra os trabalhadores mais velhos (VASCONCELOS, 2018).

No âmbito macro, tem-se que o envelhecimento populacional transforma o ambiente de negócios no que diz respeito à estratégia corporativa, marketing, desenvolvimento de produtos, mercado consumidor e oportunidades de negócios (SILVA et al., 2012; CHAND; TUNG, 2014). Ademais, o envelhecimento

populacional proporciona oportunidades de negócios em virtude da necessidade de atendimento dos diferentes padrões de consumo e da demanda de diversos bens e serviços. O envelhecimento da população estimula a demanda por bens e serviços destinados ao público envelhecido, principalmente no que diz respeito à alimentação saudável, medicamentos, cosméticos, suplementos nutricionais e planejamento para aposentadoria (CHAND; TUNG, 2014). Nesse contexto, verifica-se a influência do *lookismo* no ambiente de negócios. Apesar de o *lookismo* proporcionar a consolidação da indústria do rejuvenescimento (FINEMAN, 2014) devido aos enormes lucros das organizações do ramo da estética e da moda oriundos dos investimentos individuais (THOMAS ET AL., 2014), parte-se do pressuposto que o *lookismo* gera oportunidades de negócios.

Assim, o envelhecimento populacional modifica o padrão de consumo da sociedade e, conseqüentemente, a estrutura produtiva do país (ZANON; MORETTO; RODRIGUES, 2013). Segundo Zanon, Moretto e Rodrigues (2013), o consumo dos indivíduos comumente modifica-se com o processo de envelhecimento, seja por necessidade ou preferência. Com isso, os idosos possuem padrões de consumo diferentes do restante da população (SOULÉ, 2019).

Além disso, a renda dos idosos geralmente é permanente e estável devido às aposentadorias e pensões e à acumulação financeira ao longo da vida. Com isso, as taxas de juros bancários são menores para os aposentados e pensionistas e os produtos e serviços destinados aos idosos geralmente são mais caros (ZANON; MORETTO; RODRIGUES, 2013). Paralelamente, as modificações da estrutura etária ocasionam a redução da demanda por produtos e serviços para o público jovem, por exemplo, educação infantil e linhas de produtos infantojuvenis (CHAND; TUNG, 2014).

Por fim, o envelhecimento populacional afeta o sistema previdenciário. Em diversos países (inclusive o Brasil), o modelo de financiamento público do sistema previdenciário concerne na transferência de benefícios da geração mais jovem para as gerações mais velhas (SENNETT, 2006). Todavia, os índices de natalidade têm diminuído, assim como a longevidade das gerações mais velhas tem aumentado ao longo do tempo (SENNETT, 2006; SILVA et al., 2012). O envelhecimento da sociedade aumenta o investimento público em aposentadorias, pensões e assistência médica para os idosos (CHAND; TUNG, 2014). Assim, a redução dos

trabalhadores que contribuem para o sistema previdenciário e o aumento das pessoas que dependem do sistema previdenciário comprometem o modelo de redistribuição de renda (SILVA et al., 2012; CHAND; TUNG, 2014). Nesse contexto, as políticas públicas e organizacionais favoreciam a aposentadoria precoce até recentemente. No entanto, a mudança no perfil etário proporcionou a adoção de políticas que incentivam o prolongamento da vida profissional (TAYLOR et al., 2016).

Vale ressaltar que o Brasil possui a previdência social para os trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e a previdência para os servidores públicos investidos em cargo efetivo (SILVA et al., 2012). No geral, a previdência social reconhece e concede os direitos aos contribuintes nos casos de perda da capacidade de trabalho, por exemplo, doença, invalidez, desemprego involuntário, maternidade, reclusão, idade avançada e morte (NASCIMENTO et al., 2016).

Recentemente, a reforma da previdência fixou idades mínimas para a aposentadoria no Brasil. Grosso modo, a reforma da previdência estabeleceu a idade mínima para aposentadoria (65 anos de idade para os homens e 62 anos de idade para as mulheres) tanto para a iniciativa privada quanto para o serviço público federal (BRASIL, 2019). A Constituição Federal de 1988 também determina a aposentadoria compulsória aos agentes públicos que atingirem 75 anos de idade, ou seja, a decisão de prolongar ou não a vida profissional no serviço público brasileiro nem sempre é voluntária.

Diante dos desafios ocasionados pelos fenômenos da mobilidade para baixo na carreira, teto cinzento e o fantasma da inutilidade e obsolescência, o poder público pode desenvolver políticas para os trabalhadores mais velhos. No Brasil existem algumas políticas públicas específicas para os idosos. O Estatuto do Idoso (Lei Nº 10.741 de 2003), a Política Nacional do Idoso (Lei Nº 8.842, de 1994) e a Constituição Federal de 1988 tratam da permanência e reinserção do idoso no mercado de trabalho.

Enfim, a discussão dos diversos conceitos e conhecimentos sobre envelhecimento nos âmbitos micro, meso e macro proporcionou uma compreensão ampla do processo de envelhecimento no contexto organizacional. A próxima seção apresenta o campo de pesquisa sobre o processo de envelhecimento, em especial no que concerne às abordagens de pesquisa, desafios, dificuldades e paradoxos.

2.2.1 O campo científico sobre o processo de envelhecimento

O campo científico sobre o envelhecimento possui uma multiplicidade de paradigmas e de abordagens teóricas (BENGSTON; SETTERSTON, 2016; CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). As pesquisas sobre o envelhecimento são tradicionalmente desenvolvidas nas áreas da Antropologia, Sociologia, Psicologia, Geriatria e Gerontologia (BENGSTON; SETTERSTON, 2016; CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). No entanto, Bengston e Setterston (2016) afirmam que muitas pesquisas sobre o envelhecimento ultrapassaram as fronteiras disciplinares tradicionais nas últimas décadas. Assim, constata-se uma tendência para o desenvolvimento de estudos transdisciplinares. Os autores ressaltam a existência de desafios e dificuldades para a realização de pesquisas com diferentes paradigmas e teorias. Contudo, os autores também destacam os avanços significativos para o campo de estudo sobre o envelhecimento devido à integração de diferentes perspectivas disciplinares. Nesse contexto, este capítulo tem como objetivo apresentar o campo de pesquisa sobre o processo de envelhecimento, em especial no que concerne às abordagens de pesquisa, desafios, dificuldades e paradoxos, sob uma perspectiva transdisciplinar.

No campo dos EO, Vasconcelos (2015) afirma que existe uma escassez de teorias que tratam especificamente da idade e o processo de envelhecimento. Por sua vez, Taylor et al. (2016) apontam as limitações de algumas teorias comumente adotadas nas pesquisas nas áreas do comportamento organizacional e RH, por exemplo, o modelo de estágios de carreira de Donald Super. Os autores esclarecem que essas teorias adotam estereótipos desatualizados sobre a idade e envelhecimento, assim como “[...] não refletem a natureza contemporânea das carreiras; e se baseiam no modelo masculino estereotipado e desatualizado de participação contínua no mercado de trabalho ao longo da vida” (TAYLOR et al., 2016, p. 684, tradução nossa).

No que tange à abordagem de pesquisa, Taylor et al. (2016) apontam um domínio de pesquisas quantitativas sobre a idade e envelhecimento nos EO. Assim, torna-se necessário a realização de pesquisas sob a abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa pode ser adotada para interpretar, explorar e testar os resultados de pesquisas quantitativas (TAYLOR et al., 2016). Além disso, pesquisas qualitativas podem abordar as mudanças de atitude e comportamento que possam

ocorrer devido ao processo de envelhecimento e às transformações do contexto particular em que as pessoas estão inseridas. As pesquisas qualitativas possibilitam uma discussão profunda da relação entre a idade e outros fatores, por exemplo, gênero, bem-estar, escolhas de vida, oportunidades e barreiras na carreira profissional, experiência profissional e normas legais (TAYLOR et al., 2016). Enfim, as pesquisas qualitativas permitem as análises sobre comportamentos, atitudes, motivações, opiniões, percepções, sentimentos e narrativas dos trabalhadores mais velhos no ambiente organizacional.

O campo de pesquisa sobre o processo de envelhecimento possui algumas dificuldades, imprecisões e singularidades. Este capítulo discute quatro desafios e dificuldades inter-relacionados do campo de pesquisa sobre o envelhecimento, são eles: (1) a existência de diversas definições de trabalhadores mais velhos; (2) os trabalhadores mais velhos geralmente são tratados como um grupo homogêneo; (3) alguns trabalhadores mais velhos negam o processo de envelhecimento e/ou a velhice; e, (4) dificuldades para explorar e acessar as ideologias, normas e crenças individuais e organizacionais.

Taylor et al. (2016) esclarecem que as definições de trabalhadores mais velhos e de idosos são variadas e imprecisas. No que tange à definição de uma idade cronológica, constata-se uma diversidade de definições de trabalhador mais velho e de velhice na literatura científica. Alguns estudiosos definem os trabalhadores mais velhos como os indivíduos que possuem 40 anos ou mais (CEPELLOS, 2018), 45 anos ou mais (HANASHIRO; PEREIRA, 2020), 50 anos ou mais (SMYER; PITT-CATSOUPHES, 2007; CEPELLOS; TONELLI, 2017) e 55 anos ou mais (VASCONCELOS, 2018). Zacher, Kooij e Beier (2018) afirmam que os governos e as organizações adotam as idades de 40, 45 ou 50 anos ou mais para definir o grupo de trabalhadores mais velhos.

No ambiente organizacional, Cepellos e Tonelli (2017) constataram uma diversidade de definições de trabalhador mais velho. As autoras investigaram as percepções de gestores de RH que atuam em empresas brasileiras. Os resultados indicaram as seguintes idades para a definição do profissional mais velho e os respectivos percentuais de respondentes: 45 anos ou mais (12%), 50 anos ou mais (18%), 55 anos ou mais (23%), 60 anos ou mais (29%) e 65 anos ou mais (18%). Com isso, observa-se que não há um consenso entre os gestores de RH sobre a definição de trabalhador mais velho.

Por conseguinte, também não existe um consenso sobre a definição de velhice (ou idoso). Stuart-Hamilton (2002) afirma que o início da velhice varia entre os 60 e 65 anos. No Brasil, o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003) define o idoso como aquele indivíduo com 60 anos ou mais. No entanto, alguns direitos dos idosos são concedidos apenas para aqueles com 65 anos ou mais, por exemplo, a gratuidade nos transportes públicos. Stuart-Hamilton (2002, p. 21) também discute a classificação das pessoas acima de 65 anos em terceira idade e quarta idade: “[...] a ‘terceira idade’ se refere a um estilo de vida ativo e independente na velhice, e a ‘quarta idade’, a um período (final) de dependência em relação aos outros [...]”.

Torres et al. (2015) realizaram uma pesquisa com participantes de diferentes grupos etários. Os participantes possuíam vínculos com instituições de educação ou a grupos de terceira idade. Os resultados indicaram uma diversidade de concepções entre os participantes no que tange ao início da velhice. Em suma, os adolescentes indicaram que a velhice inicia aos 60 anos de idade. Por sua vez, os adultos afirmaram que a velhice inicia aos 61 anos de idade e os idosos indicaram que a velhice começa aos 64 anos de idade. A pesquisa também constatou que existem diferentes percepções sobre o início das fases da vida entre homens e mulheres, sendo que os homens atribuem uma idade menor para o início da velhice (TORRES et al., 2015).

Nesse cenário, Zacher, Kooij e Beier (2018) afirmam que diversos pesquisadores organizacionais não estipulam uma idade cronológica para a definição de trabalhador mais velho e da velhice, pois consideram que o envelhecimento é um processo contínuo e complexo e as pessoas envelhecem de maneira específica. A propósito, existem diversas maneiras de compreender o processo de envelhecimento, ou seja, existem diferentes idades na velhice e torna-se inadequado considerar apenas a idade cronológica. Ademais, o estabelecimento de uma idade cronológica pode ocasionar um erro de anacronismo, tendo em vista o aumento da longevidade e os avanços da medicina (VASCONCELOS, 2015). Além disso, as pesquisas organizacionais sobre o processo de envelhecimento podem exigir definições de envelhecimento que abranjam diferentes situações e contextos organizacionais (NILSSON, 2016).

A segunda dificuldade presente no campo de pesquisa sobre o envelhecimento diz respeito ao tratamento homogêneo que diversas pesquisas atribuem ao grupo de trabalhadores mais velhos. Entretanto, os trabalhadores mais

velhos diferem-se no que diz respeito à idade, gênero, etnia, cargo, função e classe socioeconômica (BENGSTON; SETTERSTON, 2016; TAYLOR et al., 2016). Além disso, Taylor et al. (2016) afirmam que existem variações de desejos, motivações e necessidades entre os trabalhadores mais velhos. As necessidades, comportamentos e atitudes dos trabalhadores mais velhos variam e/ou modificam-se entre os indivíduos com a mesma idade cronológica ou com o avanço da idade (TAYLOR et al., 2016; ZACHER; KOUIJ; BEIER, 2018). Ademais, o processo de envelhecimento varia entre os indivíduos no que diz respeito ao envelhecimento biológico, mental/cognitivo e social (BENGSTON; SETTERSTON, 2016). Os indivíduos com a mesma idade cronológica podem possuir diferentes idades biológicas, mental/cognitiva e sociais (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; TORRES et al., 2015). Schneider e Irigaray (2008, p. 589) afirmam que “[...] há distinções significativas entre diferentes tipos de idosos e velhices [...]”. Portanto, os pesquisadores devem ponderar a diversidade, a variabilidade e as características e experiências individuais no contexto do envelhecimento, ou seja, a heterogeneidade presente no grupo de trabalhadores mais velhos (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; BENGSTON; SETTERSTON, 2016; TAYLOR et al., 2016; ZACHER; KOUIJ; BEIER, 2018).

A fim de compreender a heterogeneidade do grupo de trabalhadores mais velhos, alguns estudiosos adotam a perspectiva teórica da interseccionalidade. Goldani (2010, p. 414) afirma que a perspectiva da interseccionalidade “[...] abrange a ideia de que pessoas podem experimentar opressão e privilégio ao mesmo tempo, com base em certas características individuais e dependendo do contexto [...]”. Dessa forma, a intersecção entre idade, gênero, etnia, deficiência, família, classe social e contexto socioeconômico e cultural podem produzir efeitos e experiências únicas aos indivíduos (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; GOLDANI, 2010; SPEDALE, 2019). Dessa forma, os pesquisadores devem considerar que as intersecções são multifacetadas, complexas e, em alguns casos, contraditórias (GOLDANI, 2010; SPEDALE, 2019). O valor da experiência do trabalhador no ambiente organizacional pode demonstrar a contradição ocasionada pela intersecção entre idade e o discurso organizacional, uma vez que algumas empresas afirmam valorizar a experiência do trabalhador mais velho, mas privilegiam a contratação de profissionais mais jovens (SPEDALE, 2019).

A terceira dificuldade do campo de pesquisa sobre o envelhecimento concerne na negação do processo de envelhecimento e/ou da velhice pelos sujeitos da pesquisa. Durante a realização de entrevistas com profissionais com 50 anos ou mais, Cepellos, Silva e Tonelli (2019, p. 284) constataram que os participantes da pesquisa “[...] hesitavam, contornavam, questionavam e relativizavam a relevância da idade para eles [...]”, assim como afirmavam que a velhice pertencia a outros grupos sociais. Assim, as autoras afirmam que os entrevistados “[...] negam que tenham posturas relacionadas à velhice e exibem comportamentos tidos como da juventude [...]” (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019, p. 284).

Torres et al. (2015) também constataram que alguns idosos negam a velhice, assim como “[...] buscam protelar e deixar a velhice para depois [...]” (TORRES et al., 2015, p. 3628). Os resultados da pesquisa indicaram que “[...] 1/3 dos idosos não se percebem na fase da velhice, sendo que para estes a velhice deve começar em aproximadamente uma década depois da sua idade atual [...]” (TORRES et al., 2015, p. 3628). Além disso, os autores perceberam a prevalência de estereótipos negativos sobre a velhice nas situações em que os participantes projetaram as percepções sobre o envelhecimento para outros grupos de idosos.

Neste íterim, Shneider e Irigaray (2008) atentam para a existência do preconceito de idade tanto pela sociedade quanto pelos próprios sujeitos envelhecidos. Os autores (2008, p. 587) constataram que os estereótipos negativos “[...] são atribuídos principalmente pelos próprios idosos, que não se reconhecem como tal e falam da categoria ‘velho’ como se não fizessem parte da mesma [...]”. Assim, os autores destacam que muitos idosos resistem a serem chamados de velhos, o que pode indicar o preconceito de idade e/ou falta consciência de classe.

Além disso, Barros (2011) esclarece que os indivíduos possuem percepções multifacetadas do envelhecimento, uma vez que geralmente existe uma diferenciação entre a idade psíquica e a idade do corpo. Em alguns casos, as marcas do envelhecimento afligem os indivíduos, todavia eles sentem-se joviais, ativos e preparados para a realização de atividades e projetos pessoais de ordem afetiva, familiar e profissional (BARROS, 2011).

Assim, o indivíduo mais velho pode não se perceber como velho, isto é, ele se percebe como sempre se percebeu ao longo da vida (GOLDENBERG, 2011). A partir disso, o indivíduo mais velho pode não perceber em si as características

comumente atribuídas aos velhos. Esse fenômeno proporciona a sensação de que o velho é sempre outra pessoa (GOLDENBERG, 2011).

Por fim, Nascimento et al. (2016, p. 133) perceberam que os termos “[...] ‘idoso’, ‘envelhecimento’ e ‘aposentadoria’ estavam muito distantes da realidade [...]” dos participantes da pesquisa. Nesse contexto, Schneider e Irigaray (2008) atentam para os diversos termos para nomear a velhice, por exemplo, idoso, terceira idade e melhor idade. Segundo os autores (2008, p. 588), a “[...] existência de múltiplas palavras para nomear a velhice revela o quanto o processo de envelhecimento é complexo, negado, evitado ou mesmo temido [...]”. Com isso, tem-se que a negação do processo de envelhecimento, principalmente no que concerne às percepções, atitudes, comportamentos e estereótipos dos próprios indivíduos envelhecendo sobre a velhice, torna-se um complicador da pesquisa com trabalhadores mais velhos.

O último desafio presente no campo de pesquisa sobre o envelhecimento diz respeito às dificuldades em explorar e acessar as ideologias, normas e crenças dos indivíduos mais velhos. Segundo Vasconcelos (2012), os participantes da pesquisa geralmente não admitem os próprios preconceitos, especialmente no que tange a temas sensíveis como a velhice e o ageísmo. Além disso, as imagens e os temas estereotipados sobre o envelhecimento podem ter contornos familiares e de normalidade, o que indica a necessidade de pesquisas organizacionais que explorem sobremaneira as ideologias, normas e crenças ocultas (SPEDALE, 2019).

Por fim, as histórias de vida e os depoimentos de acontecimentos do passado relatados pelos trabalhadores mais velhos podem assumir “[...] uma cor, intensidade, ou dramaticidade mais intensas do que de fato o foram [...]” (SANTOS; FARIA; PATIÑO, 2018, p. 6). Com isso, os pesquisadores organizacionais devem realizar uma análise mais profunda e cautelosa dos estereótipos, ideologias, normas e crenças dos trabalhadores mais velhos.

Além das dificuldades do campo de pesquisa, é importante lançar luz sobre os três paradoxos presentes nas pesquisas sobre o envelhecimento, quais sejam: (1) valorização da longevidade *versus* desprezo pela velhice; (2) dependência dos idosos *versus* idosos na qualidade de potencial econômico e chefes de família; e, (3) valorização da experiência *versus* discriminação dos trabalhadores mais velhos.

Em primeiro lugar, as sociedades contemporâneas geralmente valorizam a longevidade, todavia muitas pessoas temem a velhice e não querem envelhecer ou

aparentarem velhas, assim como negam a importância social e o valor dos mais velhos (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). Esse paradoxo é reflexo do fenômeno presente nas sociedades de consumo em que o novo e a juventude são valorizados enquanto o velho é depreciado e considerado improdutivo e descartável (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008).

Por conseguinte, os idosos frequentemente são considerados um fardo para a sociedade e dependentes dos cuidados da família e das políticas públicas (TAYLOR et al., 2016; SOULÉ, 2019). O crescimento da população idosa geralmente é considerado uma ameaça para população jovem (ZANON; MORETTO; RODRIGUES, 2013; SOULÉ, 2019), principalmente no que concerne ao modelo de regime de previdência social em que os trabalhadores arcam com os benefícios dos aposentados (THOMAS et al., 2014) e ao aumento do grau de dependência da sociedade que envelhece. Em contrapartida, os idosos, principalmente os aposentados e/ou aqueles que possuem maiores recursos financeiros acumulados ao longo da vida, são uma fonte de recursos para as famílias, contribuem para o desenvolvimento econômico e social e tornaram-se um potencial econômico (GOLDANI, 2010; SILVA et al., 2012; TAYLOR et al., 2016; SOULÉ, 2019). Assim, Soulé (2019, p. 734, tradução nossa) aponta que os idosos com “[...] maiores recursos estão cada vez mais recebendo a atenção dos mercados naquilo que está sendo chamado de economia do envelhecimento [...]”. Além disso, Zanon, Moretto e Rodrigues (2013, p. S48) afirmam que no Brasil o “[...] elevado número de idosos chefes de família mostra que eles assumem, cada vez mais, o papel de colaborar com a renda familiar, de forma que as transferências entre gerações tornam-se bidirecionais [...]”. Dessa forma, principalmente nos momentos de crise econômica e altas taxas de desemprego entre a população jovem, os idosos tornam-se os principais responsáveis e fontes de recursos para as famílias, uma vez que a fonte de renda dos aposentados advém de transferências públicas (GOLDANI, 2010; ZANON; MORETTO; RODRIGUES, 2013). Por fim, Goldani (2010) afirma que o aumento da participação das mulheres na força de trabalho e os novos arranjos familiares, por exemplo, a dependência financeira de adultos que retornam para suas famílias e a colaboração intergeracional recíproca, contrapõem os argumentos de que o envelhecimento populacional aumenta o grau de dependência da sociedade que envelhece.

O último paradoxo decorre do envelhecimento da força de trabalho e diz respeito à valorização da experiência nas organizações e, coincidentemente, a discriminação dos trabalhadores mais velhos (CHAND; TUNG, 2014; SPEDALE, 2019). Comumente, a experiência dos trabalhadores mais velhos é considerada uma fonte de capital intelectual, assim como proporciona o aumento da produtividade das organizações (SPEDALE, 2019). Em contrapartida, os trabalhadores mais velhos geralmente sofrem discriminação durante os processos de recrutamento e seleção e progressão na carreira, bem como são demitidos durante os processos de reestruturação organizacional. Além disso, muitos gestores percebem os trabalhadores mais velhos como inflexíveis e dispendiosos para as organizações devido aos altos salários e às necessidades de treinamento (CHAND; TUNG, 2014; SPEDALE, 2019).

Portanto, as dificuldades, imprecisões, singularidades, limitações e paradoxos demonstram a complexidade do campo de pesquisa sobre o processo de envelhecimento. Com isso, a adoção de diferentes lentes de análise torna-se essencial devido à diversidade e complexidade do processo de envelhecimento (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Nesse panorama, os indivíduos, as organizações e as sociedades possuem diversas crenças, expectativas, opiniões e estigmas sobre o envelhecimento. Esses elementos fundamentam o preconceito e a discriminação por idade no ambiente organizacional. Nesta pesquisa, o preconceito e a discriminação por idade é denominado de ageísmo, que será discutido no próximo capítulo.

2.3 AGEÍSMO

O ageísmo também é denominado etarismo, edaísmo ou idadeísmo no Brasil. O termo ageísmo (*ageism*) foi concebido por Butler em 1969 (PALMORE, 1999) e diz respeito ao processo sistemático de preconceito e discriminação por idade (BUTLER, 1980; PALMORE, 2001; FINEMAN, 2014; FRANÇA et al., 2017). Apesar de estar fortemente associado às pessoas mais velhas (VASCONCELOS, 2015; GOLDANI, 2020), o ageísmo aflige qualquer faixa etária. Contudo, o foco deste trabalho é o ageísmo vivenciado pelos trabalhadores mais velhos no contexto organizacional.

Nesse ponto, importa apresentar a definição de estereótipo, preconceito e discriminação. Os estereótipos são as crenças e expectativas direcionadas a um grupo social ou a membros desse grupo (PALMORE, 1999; HANASHIRO; PEREIRA, 2020). Os estereótipos são a base para o preconceito e a discriminação no ambiente organizacional (HANASHIRO; PEREIRA, 2020). O preconceito é definido como uma atitude negativa em relação a um grupo social ou a membros desse grupo (PALMORE, 1999, HANASHIRO; PEREIRA, 2020), por isso é constituído por três elementos, quais sejam: cognitivo, afetivo e comportamental. O elemento cognitivo está relacionado às informações obtidas sobre um determinado grupo social, o elemento afetivo refere-se aos afetos negativos sobre este grupo e o elemento comportamental tem a ver com a probabilidade de um indivíduo se comportar diante desse grupo. Por sua vez, a discriminação tem relação com os atos pessoais ou políticas institucionais, ou seja, diz respeito a um comportamento (PALMORE, 2001; HANASHIRO; PEREIRA, 2020).

O ageísmo é um conceito complexo e multifacetado (CARY; CHASTEEN; REMEDIOS, 2017). Dessa forma, o ageísmo envolve estereótipos positivos e negativos, assim como pode manifestar-se de forma hostil ou benevolente.

No contexto norte americano, Palmore (1999) desenvolveu uma tipologia com o objetivo de sistematizar os estereótipos relacionados ao ageísmo. Segundo o autor existem pelo menos nove estereótipos negativos -- doente ou inválido, sexualmente impotente, feio ou sem atrativos físicos, declínio mental, senil, inútil ou improdutivo, solitário, pobre e deprimido – e sete estereótipos positivos – bondoso ou gentil, sábio, confiável, bem-sucedido, força política, livre e feliz -- que são comumente relacionados às pessoas mais velhas.

Sob uma perspectiva negativa, o ageísmo concerne na ideia de que as pessoas mais velhas são lentas, sem energia, acomodadas, críticas e insatisfeitas (SENNETT, 2006), rabugentas e conservadoras (STUART-HAMILTON, 2002), assim como inúteis (BUTLER, 1980) no ambiente organizacional. Além disso, o ageísmo pode ser hostil ou benevolente. O ageísmo hostil diz respeito aos comportamentos e atitudes abertamente negativas, por exemplo, negligência ou abusos verbais direcionados aos indivíduos mais velhos (CARY; CHASTEEN; REMEDIOS, 2017). Por sua vez, o ageísmo benevolente concerne em comportamentos e atitudes paternalistas, mas que podem ocasionar resultados negativos, por exemplo, o excesso de cuidado e controle para com as pessoas idosas pode tornar-se uma

ajuda indesejada e provocar a perda da confiança e da autoestima (CARY; CHASTEEN; REMEDIOS, 2017).

No contexto dos EO brasileiros, Loth e Silveira (2014) realizaram uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório-descritiva com o objetivo de identificar “[...] os estereótipos ligados ao etarismo percebidos pelos profissionais envelhecetes em uma grande organização [...]” (LOTH; SILVEIRA, 2014, p. 72). As percepções dos participantes sobre o etarismo foram organizadas em três grupos temáticos: (1) estereótipos percebidos em si, tais como “[...] maior experiência e conhecimento, maior vivência, respeitabilidade, sensatez e ponderação, maturidade, energia remanescente (‘lenha para queimar’), credibilidade e autocrítica [...]” (LOTH; SILVEIRA, 2014, p. 78); (2) estereótipo no outro: “[...] obsolescência e resistência à mudança, inabilidade e insuficiência para lidar com novas tecnologias, chatices, menor dinamismo e menor propensão a risco [...]” (LOTH; SILVEIRA, 2014, p. 78); e (3) percepções estereotipadas frente aos jovens, que diz respeito a enxergar os jovens como “[...] necessários para a continuidade ao seu cargo e como possuidores de maior capacitação tecnológica e energia vital [...]” (LOTH; SILVEIRA, 2014, p. 78).

Vale ressaltar que o ageísmo pode sofrer transformações ao longo do tempo. Ademais, os jovens da atualidade poderão ter outras características quando se tornarem velhos. Stuart-Hamilton (2002, p. 188) afirma que, no futuro, é “[...] improvável que as pessoas mais velhas se encaixem nos nichos estabelecidos pelas expectativas sociais com a mesma disposição das coortes anteriores [...]”.

Palmore (2001) afirma que o ageísmo, depois do racismo e do sexismo, é o terceiro maior e mais importante “ismo” da sociedade. Todavia, diferentemente do racismo e do sexismo, todos os indivíduos que viverem o suficiente sofrerão o ageísmo na velhice (PALMORE, 2001). Apesar disso, França et al. (2017) afirmam que, dentre os três “ismos”, o ageísmo tem sido pouco discutido pela comunidade científica e pelos meios de comunicação de massa. O ageísmo é um fenômeno social presente nos indivíduos, nas organizações e nas sociedades contemporâneas (BUTLER, 1980; PALMORE, 2001; GOLDANI, 2020) de forma naturalizada (HANASHIRO; PEREIRA, 2020). A naturalização do ageísmo indica que as “[...] pessoas entendem que não há nada de errado em serem caracterizadas a partir de estereótipos etários” (HANASHIRO; PEREIRA, 2020, p. 189).

Além disso, o ageísmo se entrelaça com os outros “ismos” (FINEMAN, 2014), ou seja, com o racismo e o sexismo. No contexto brasileiro, a desigualdade e a opressão vivenciada por uma mulher negra e velha faz parte de um sistema múltiplo de discriminações (GOLDANI, 2010). Ademais, as mulheres geralmente sofrem “[...] discriminação por idade em uma idade mais jovem do que os homens [...]” (FINEMAN, 2014, p. 1721, tradução nossa). Isto é, há uma tendência em perceber as mulheres como mais velhas do que os homens de mesma idade cronológica no ambiente organizacional (SPEDALE; COUPLAND; TEMPEST, 2014).

Spedale, Coupland e Tempest (2014) observam que as rotinas organizacionais podem legitimar e reproduzir o ageísmo de gênero no ambiente de trabalho. A interação entre o ageísmo e sexismo promove uma complexa relação que aprofunda as assimetrias de gênero nas organizações, geralmente sendo desvantajosa para as mulheres (SPEDALE; COUPLAND; TEMPEST, 2014). Segundo Dinnerstein e Weitz (1994), os sinais do envelhecimento nos homens, por exemplo, cabelos grisalhos, calvície, cintura larga e rugas, podem ter significados positivos em algumas situações, tais como maturidade, sabedoria, sensualidade e experiência. Em contrapartida, os sinais do envelhecimento nas mulheres denotam assexualidade e declínio que podem criar barreiras no desenvolvimento da carreira, uma vez que o envelhecimento rompe com as normas de feminilidade (DINNERSTEIN; WEITZ, 1994). Com isso, vale ressaltar que o envelhecimento tem implicações profundas para as mulheres mais velhas, uma vez que as mulheres sofrem com outras formas de discriminação e preconceitos nas organizações (THOMAS et al., 2014; ZANONI, 2011).

Nesse contexto, Handy e Davy (2007) afirmam que as mulheres mais velhas da contemporaneidade vivenciaram o modelo patriarcal de maneira insidiosa durante a juventude. As mulheres mais velhas experimentaram um período em que as relações de gênero estabeleciam o homem como o responsável financeiro, provedor da família e cuidador da mulher (HANDY; DAVY, 2007). No geral, as mulheres eram socializadas para serem mães, possuírem qualificações limitadas e assumirem profissões tradicionalmente femininas (HANDY; DAVY, 2007). Dessa forma, a necessidade de se tornar economicamente independente após os 40 anos de idade pode levar a mulher mais velha a empregar-se em atividades precárias e de baixa qualificação (HANDY; DAVY, 2007). Portanto, as mulheres mais velhas são

particularmente vulneráveis ao ageísmo de gênero no mercado de trabalho (HANDY; DAVY, 2007).

O ageísmo está presente nas sociedades, especialmente nos meios de comunicação de massa, literatura, cinema, políticas públicas e organizações (BUTLER, 1980; GOLDANI, 2020). O ageísmo reproduz preconceitos e práticas discriminatórias que prejudicam os indivíduos mais velhos e transforma o envelhecimento em um problema social (BUTLER, 1980). Assim, a discriminação contra os idosos ocorre principalmente em cinco instituições da sociedade: familiar, empregatícia, governamental, habitacional e assistência médica (PALMORE, 1999). A título de exemplo, a Lei Complementar 152, de 03 de dezembro de 2015, estabelece a aposentadoria compulsória dos servidores públicos aos 75 anos de idade. Assim sendo, a Lei Complementar 152/2015 expressa o ageísmo institucionalizado na política pública brasileira.

No contexto organizacional, o ageísmo afeta a maneira pela qual os trabalhadores são julgados e tratados em função da idade (FINEMAN, 2014). Nesse caso, os indivíduos de qualquer faixa etária podem manifestar preconceitos e/ou discriminação contra os indivíduos mais velhos (BUTLER, 1980).

Além disso, os indivíduos podem internalizar o ageísmo (FINEMAN, 2014). Com isso, o indivíduo assimila os estereótipos e preconceitos relativos à sua faixa etária e, a partir disso, age conforme a sua idade (FINEMAN, 2014). Nesse contexto, os trabalhadores mais velhos podem ser vistos como menos dispostos ao trabalho, uma vez que os demais membros da organização podem afirmar que os trabalhadores mais velhos utilizam a velhice como argumento para evitar o trabalho (ZANONI, 2011).

Zanoni (2011) pesquisou a construção de identidades de grupos sociodemográficos em uma filial belga de uma empresa norte-americana do ramo automobilístico. A pesquisa de Zanoni (2011) apontou que os trabalhadores com mais de 45 anos de idade reapropriaram algumas identidades sociodemográficas negativas a fim de resistirem à exploração e ao controle gerencial. Assim, o discurso da incapacidade para o trabalho foi utilizado pelos trabalhadores mais velhos para justificar faltas e atrasos e para a reivindicação de trabalhos mais leves e mais fáceis (ZANONI, 2011). Contudo, Zanoni (2011) destaca que a estratégia de reapropriação de identidades sociodemográficas é efetiva em contextos

institucionais que protegem os trabalhadores de demissões arbitrárias e que possuem legislação avançada e sindicatos eficientes (ZANONI, 2011).

As pesquisas sobre o ageísmo nos EO são, em sua maioria, desenvolvidas sob a tradição de pesquisa norte americana e sob a abordagem quantitativa. Nas últimas décadas, diversas pesquisas quantitativas com o objetivo de construir e validar escalas para medição do ageísmo foram realizadas no Brasil e no exterior, por exemplo, a *Fraboni Scale of Ageism* (FRABONI; SALTSTONE; HUGHES, 1990), *The Ageism Survey* (PALMORE, 2001), *Ambivalent Ageism Scale* (CARY; CHASTEEN; REMEDIOS, 2017) e a escala de ageísmo no contexto organizacional (FRANÇA et al., 2017).

Apesar da importância dos estudos quantitativos para o desenvolvimento do campo de pesquisa sobre o ageísmo, a presente pesquisa propõe o estudo do ageísmo entre os trabalhadores mais velhos sob a abordagem qualitativa. A delimitação da abordagem de pesquisa qualitativa visa atender ao objetivo específico desta tese, qual seja explorar o ageísmo direcionado aos servidores públicos mais velhos. O ageísmo entrelaça-se com outros preconceitos no ambiente organizacional, tais como o sexismo e o racismo. Além disso, o contexto do setor público proporciona o entrelaçamento do ageísmo com os preconceitos direcionados aos servidores públicos. Com isso, a abordagem quantitativa não abrange a complexidade do objeto de estudo da presente tese, bem como a abordagem qualitativa mostra-se pertinente para a compreensão das nuances do ageísmo no setor público.

Alguns estudos qualitativos sobre o ageísmo no ambiente organizacional foram realizados no Brasil, por exemplo, as pesquisas de Loth e Silveira (2014) e Hanashiro e Pereira (2020). Entretanto, a pesquisa brasileira sobre o ageísmo no campo da Administração mostra-se incipiente. Essa limitação do campo de pesquisa oferece a oportunidade e a necessidade de pesquisas qualitativas sobre o ageísmo. Dessa forma, esta pesquisa torna-se relevante devido à necessidade de conhecer e analisar o ageísmo no ambiente organizacional e a sua influência no desenvolvimento da carreira dos profissionais mais velhos. Diferentemente das pesquisas que se propõem a medir o ageísmo contra os idosos nas populações mais jovens ou entre os próprios idosos, esta pesquisa propõe pesquisar os indivíduos mais velhos que provavelmente já sofrem ou sofrerão em breve o ageísmo na carreira.

O próximo capítulo realiza a transição para a abordagem teórica, assim como articula os principais temas desta tese, quais sejam o processo de envelhecimento e a adaptabilidade de carreira.

2.4 ENVELHECIMENTO NA CARREIRA

O envelhecimento influencia o desenvolvimento da carreira em diferentes âmbitos de análise. Logo, torna-se importante a articulação entre o processo de envelhecimento e o desenvolvimento da carreira. Com isso, este capítulo discute alguns aspectos do envelhecimento na carreira.

O processo de envelhecimento influencia o desenvolvimento da carreira dos profissionais mais velhos. Os significados do trabalho e os objetivos, o foco e os planos para a carreira mudam e são reinventados à medida que as pessoas envelhecem (SMYER; PITT-CATSOUPHES, 2007; ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). Embora os trabalhadores mais velhos possuam capacidade de adaptação às mudanças contextuais (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008), os indivíduos mais velhos se concentram menos “[...] em metas de crescimento e desenvolvimento, e mais em metas de manutenção, prevenção de perdas e significado emocional [...]” (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018, p. 4, tradução nossa). Essa mudança de comportamento está adstrita ao processo de envelhecimento, mesmo que exista uma “[...] imensa variabilidade nas mudanças relacionadas à idade em habilidades, personalidade, motivação e desempenho [...]” (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018, p. 5, tradução nossa). Assim, os trabalhadores mais velhos geralmente privilegiam a autonomia e a flexibilidade no trabalho, o uso de habilidades e a segurança no emprego, assim como focam na realização de trabalhos interessantes e que contribuam para a sociedade (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018).

Nesse contexto, as mudanças de comportamento, crenças e habilidades físicas e cognitivas podem interferir nas decisões na carreira (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). Além disso, os relacionamentos familiares podem interferir na carreira dos trabalhadores mais velhos, sendo que geralmente os indivíduos mais velhos são responsáveis pelos cuidados de netos, filhos, pais ou demais dependentes (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018). Os relacionamentos familiares, a identificação com a organização, a saúde e as políticas públicas e organizacionais influenciam as decisões de prolongamento ou não da vida profissional (NILSSON, 2011). Portanto,

o gerenciamento da carreira de um profissional mais velho difere-se do gerenciamento da carreira de um profissional jovem.

O crescimento da longevidade da população e o aumento da idade legal para a aposentadoria possibilitam um ambiente propício para o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores mais velhos (TAYLOR et al., 2016). Com isso, os novos contornos da carreira e do processo de envelhecimento exigem políticas organizacionais para os trabalhadores mais velhos.

Por fim, o ageísmo influencia no desenvolvimento de carreira. A interação entre o ageísmo e gênero molda situações que discriminam principalmente as mulheres e causam consequências negativas no desenvolvimento de carreira (SPEDALE; COUPLAND; TEMPEST, 2014). Assim, a velhice pode tornar-se um obstáculo implícito para as mulheres que exercem profissões que valorizam a juventude e a atratividade física, por exemplo, recepcionistas, comissárias de bordo e garçonetes (FINEMAN, 2014).

Nesse panorama, a presente pesquisa adota a teoria de construção da carreira como abordagem teórica. A teoria de construção da carreira está inserida no contexto das carreiras pós-tradicionais, assim como oferece conceitos, proposições, conhecimentos e explicações que embasarão o estudo da carreira dos servidores públicos mais velhos.

3 A TEORIA DE CONSTRUÇÃO DA CARREIRA

Esta seção apresenta a Teoria de Construção da Carreira (TCC), originalmente denominada *Career Construction Theory (CCT)*. A TCC foi elaborada por Mark L. Savickas. Dessa forma, serão adotados principalmente os trabalhos originários de Savickas (1997, 2002, 2005, 2012), Savickas et al. (2009) e Savickas e Porfeli (2012), uma vez que esses trabalhos estabelecem os fundamentos da TCC. Vale destacar que os trabalhos de Savickas buscam progressivamente a inovação e a unificação da prática e da ciência do aconselhamento e intervenção de carreira (HARTUNG, 2019). Contudo, a presente tese tem como foco a teoria e a pesquisa no campo das carreiras sob a abordagem da TCC.

A TCC tem como objetivo explicar “[...] os processos interpretativos e interpessoais através dos quais os indivíduos impõem significado e direção ao seu comportamento vocacional [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 42, tradução nossa). A TCC propõe que o indivíduo constrói ativamente a sua carreira, atribui sentidos às suas ocupações e escolhas profissionais, assim como se adapta ao ambiente (SAVICKAS, 2002, 2005). Com isso, a TCC compreende a carreira como um processo subjetivo, construtivo, ativo, adaptativo, contextual, cultural e social (SAVICKAS, 2002, 2005; AMBIEL, 2014).

A TCC está situada na Psicologia Vocacional (SAVICKAS, 2002). O comportamento vocacional é a unidade básica de estudo da Psicologia Vocacional (SAVICKAS, 2002). A este respeito, vale conceituar os seguintes termos: ocupação, vocacional e carreira. O termo ocupação diz respeito à “[...] um mecanismo de integração ou conexão social [...]” (SAVICKAS; PORFELI, 2012, p. 661, tradução nossa) em relação a um determinado contexto profissional, assim como oferece estratégias de sustentação na sociedade (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Por sua vez, o termo vocacional diz respeito ao processo de adaptação de um indivíduo a uma ocupação (SAVICKAS, 2002). Nesse caso, o processo de adaptação diz respeito a um processo de construção, pois o indivíduo faz as escolhas vocacionais relacionadas ao autoconceito, bem como fundamenta os seus propósitos na realidade social (SAVICKAS, 2005). Por fim, carreira é o “[...] desenvolvimento do comportamento vocacional ao longo do tempo [...]” (SAVICKAS, 2002, p. 151, tradução nossa).

O indivíduo pode refletir sobre a sequência de ocupações que exerceu ao longo da vida (carreira objetiva) ou sobre os significados dessas ocupações (carreira subjetiva) (SAVICKAS, 2002). No entanto, a TCC abandona a definição unicamente objetiva da carreira em que são apontados os cargos assumidos pelo indivíduo durante a vida ocupacional e adota uma definição subjetiva da carreira em que a narrativa das experiências ocupacionais do indivíduo produz uma história com significado pessoal (SAVICKAS, 2005).

A carreira subjetiva é produzida discursivamente por meio de uma reflexividade biográfica, ou seja, os indivíduos produzem uma narrativa a partir da reflexão e da seleção de experiências de trabalho (SAVICKAS, 2005). Assim, a construção subjetiva da carreira demonstra os significados pessoais atribuídos às memórias vocacionais do passado, às experiências vocacionais do presente e às aspirações vocacionais para o futuro (SAVICKAS, 2005), ou seja, a carreira subjetiva “[...] orienta, regula e sustenta o comportamento vocacional [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 43, tradução nossa).

Nesta tese, destacam-se três perspectivas (ou paradigmas) principais sobre o comportamento vocacional: diferencial, desenvolvimental e *Life Designing* (LD) (SAVICKAS, 2002, 2005, 2012; HARTUNG, 2019). Inicialmente, Savickas (1997, 2002, 2005) elaborou a TCC sob a perspectiva desenvolvimental. Com os avanços teóricos, Savickas (2012) passou a empregar os pressupostos do LD. Contudo, vale destacar que os avanços propostos buscam ampliar o campo das carreiras, ou seja, a adoção do LD não implica a substituição das perspectivas antecessoras (HARTUNG, 2019). Como afirmam Duarte et al. (2010, p. 394) “[...] não podemos descartar as valiosas contribuições das teorias e técnicas do século XX que permanecem relevantes nessa nova era”. A evolução das perspectivas diferencial, desenvolvimental e LD aderem às transformações da organização social do trabalho, bem como à evolução do modelo de carreira tradicional e linear para o modelo de carreira contemporâneo (ou pós-tradicional).

Durante o período do século XX em que predominava o modelo de carreira tradicional, os indivíduos privilegiavam o curso de vida linear e ordenado (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007). O modelo de carreira tradicional é marcado pelas relações de trabalho estáveis e dependência hierárquica (DUARTE et al., 2010). Assim, o modelo de carreira tradicional pressupõe a estabilidade das características individuais, bem como requer que os percursos profissionais possuam uma

sequência ordenada de estágios (DUARTE et al., 2010). No geral, o modelo de carreira tradicional propõe que os indivíduos estudam na juventude e início da carreira, progredem na carreira profissional durante a meia idade até a velhice e a aposentadoria expressa o descanso e lazer (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007). Nesse contexto, “[...] um trabalhador leal e dedicado poderia aspirar a um emprego para o resto de sua vida, ao que a organização responderia com a oferta de segurança no emprego [...]” (DUARTE et al., 2010, p. 393).

Por sua vez, o modelo de carreira pós-tradicional (ou contemporâneo) adere ao contexto instável do trabalho e da vida no final do século XX e início do século XXI, em especial no que tange à globalização e ao uso das tecnologias da informação (DUARTE et al., 2010; HARTUNG, 2019). No contexto das carreiras pós-tradicionais há o deslocamento da estabilidade para a mobilidade no emprego e, sobretudo, a individualização do desenvolvimento da carreira (SAVICKAS, 2012). A nova ordem social do trabalho estabelece que as perspectivas profissionais são “[...] menos definidas e previsíveis, com transições mais frequentes e difíceis [...]” (DUARTE et al., 2010, p. 393). Ou seja, as carreiras pós-tradicionais adéquam-se à “[...] natureza fluida do curso de vida na sociedade contemporânea [...]” (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007, p. 24, tradução nossa). Assim, as biografias incertas e os cursos de vida flexíveis são comuns na sociedade (TAYLOR et al., 2016) e o tempo de trabalho em uma organização deixou de ser motivo para progressão na carreira (VASCONCELOS, 2015). Nesse sentido, as pessoas estão se envolvendo em diversas atividades (inclusive simultaneamente) ao longo da vida (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007), ou seja, não existe a idade normativa para o estudo, trabalho, lazer e realização de projetos sociais nas sociedades contemporâneas (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007). Dessa forma, os profissionais deverão “[...] tornar-se aprendizes permanentes, capazes de utilizar tecnologias sofisticadas, assumir a flexibilidade ao invés da estabilidade, manter a sua empregabilidade e criar as suas próprias oportunidades [...]” (DUARTE et al., 2010, p. 393). Em outras palavras, as carreiras contemporâneas devem ser abordadas como *scripts* individuais, bem como se deve enfatizar a adaptabilidade, flexibilidade e aprendizagem ao longo da vida (SAVICKAS, 2009).

A perspectiva diferencial adere ao modelo de carreiras tradicionais (SAVICKAS, 2002). Segundo o autor, a perspectiva diferencial foi iniciada por Frank Parsons no final do século XIX e início do século XX. A perspectiva diferencial busca

identificar os indivíduos com habilidades, interesses, características e traços de personalidade condizentes com os requisitos ocupacionais (SAVICKAS, 2002). Ou seja, a perspectiva diferencial busca o ajuste adequado entre o indivíduo e a educação ou ocupação (SAVICKAS, 2002; HARTUNG, 2013, 2019). Dessa forma, a perspectiva diferencial busca responder a seguinte questão: “como combinar indivíduos e profissões?” (DUARTE, et al., 2010, p. 395).

A perspectiva desenvolvimental foi aprofundada por Donald Super após a Segunda Guerra Mundial (HARTUNG, 2013). Essa perspectiva tem como objetivo conhecer os desdobramentos das vidas profissionais a partir de autobiografias de trabalho (SAVICKAS, 2002). Dessa forma, a perspectiva desenvolvimental focaliza o indivíduo e tem como finalidade identificar temas, autoconceitos e padrões de adaptação concernentes à vida profissional do indivíduo (SAVICKAS, 2002). A perspectiva desenvolvimental busca auxiliar o indivíduo no desenvolvimento da adaptabilidade para o gerenciamento de tarefas e transições relativas à construção da carreira e ao planejamento da vida (HARTUNG, 2013, 2019). Assim, a perspectiva desenvolvimental busca responder a seguinte questão: “quais são os fatores, estágios e processos do desenvolvimento de carreira ao longo de todo o ciclo vital?” (DUARTE, et al., 2010, p. 395).

Por sua vez, o LD é um paradigma construído intencionalmente por um grupo multinacional de acadêmicos do campo das carreiras, denominado *Life Designing International Research Group* (SAVICKAS et al., 2009; AMBIEL, 2014; HARTUNG, 2019). Segundo Savickas et al. (2009), a base conceitual do LD fundamenta-se na TCC (SAVICKAS, 2005) e na teoria de autoconstrução (GUICHARD, 2005). Além disso, o LD foi construído a partir da análise de diversas perspectivas de intervenção na carreira que são amplamente aceitas na comunidade de aconselhamento de carreira (SAVICKAS, 2012). Com isso, o LD evidencia um paradigma implícito nas práticas de orientação e intervenção na carreira que emergiram no século XXI (SAVICKAS, 2012).

O LD fundamenta-se em cinco pressupostos, são eles: possibilidades associadas ao contexto, dinamicidade dos processos, progressão não linear, padrões individuais e multiplicidade de perspectivas (DUARTE, et al., 2010; SAVICKAS, 2012). O LD abrange os conceitos de construção, desconstrução, reconstrução e coconstrução (SAVICKAS, 2012). Em suma, o LD indica que o indivíduo “[...] constrói a carreira através de pequenas histórias, reconstrói as

histórias em um retrato da vida e coconstrói intenções que levam a história da carreira a um novo episódio” (SAVICKAS, 2012, p. 13, tradução nossa). Com isso, o LD é um paradigma de intervenção na carreira que, a partir das histórias autobiográficas, tem como objetivo orientar a ação do indivíduo no mundo do trabalho (SAVICKAS, 2012).

A principal inovação do LD é o foco na narrabilidade, que diz respeito à consciência reflexiva (HARTUNG, 2019). A propósito, a narrativa emerge como a característica central do campo das carreiras contemporâneas (HARTUNG, 2019). O autor destaca a virada narrativa no campo das carreiras contemporâneas, ou seja, a carreira é concebida como uma história. A virada narrativa torna-se um “[...] paradigma transformador para a investigação intelectual e avanço prático dos fenômenos humanos e da experiência vivida” (HARTUNG, 2013, p. 34, tradução nossa). Assim, o foco nas narrativas evidencia a natureza complexa da vida profissional em um mundo do trabalho em que as organizações raramente fornecem um senso de identidade e segurança na carreira (HARTUNG, 2013, 2019).

Além disso, o LD propõe que o trabalho é um elemento central na vida das pessoas (HARTUNG, 2013, 2019). Assim, o LD auxilia os indivíduos a usarem o trabalho para construir a vida com propósito, direção e de forma holística, bem como oferece um direcionamento para que os indivíduos possam ser eles mesmos de maneira completa (HARTUNG, 2019).

Com isso, o foco nas narrativas busca “[...] compreender o comportamento vocacional e ajudar as pessoas a construir e projetarem suas vidas por meio do trabalho e do envolvimento em outras esferas de vida, como família e comunidade” (HARTUNG, 2013, p. 35, tradução nossa). Nesse contexto, surge o conceito de trajetórias de carreira no campo das carreiras contemporâneas, uma vez que os “[...] indivíduos progressivamente projetam e constroem suas próprias vidas, incluindo seus percursos profissionais [...]” (DUARTE, et al., 2010, p. 394). Dessa forma, “[...] ao engajarem-se em atividades nos diversos papéis, os indivíduos identificam aquelas que estão em consonância com o que é nuclear para eles [...]” (DUARTE, et al., 2010, p. 395). Portanto, o LD proporciona a compreensão reflexiva das trajetórias de vida por meio da narrativa, bem como auxilia as pessoas a utilizarem o trabalho para alcançarem os seus projetos de vida (HARTUNG, 2019). Nesse sentido, o LD busca responder a seguinte questão: “como os indivíduos poderiam

melhor construir suas vidas na sociedade humana em que vivem?” (DUARTE, et al., 2010, p. 395).

Vale destacar que o LD e, conseqüentemente, a TCC corroboram com uma visão radical da evolução da carreira em que ocorre a passagem de um modelo de carreira tradicional e linear para um modelo de carreira contemporâneo alinhado à era da informação e da globalização (DUARTE, et al., 2010; TAVEIRA, 2011; SAVICKAS, 2012). Contudo, esta visão dicotômica não representa “[...] necessariamente os modos através dos quais as pessoas estão na realidade a construir a sua identidade nos ambientes de trabalho e fora deles [...]” (TAVEIRA, 2011, p. 78). Assim, as carreiras podem se caracterizar por um ou mais modelos, ou seja, não se pode descartar o modelo tradicional de carreira (TAVEIRA, 2011). As características do serviço público brasileiro exemplificam a presente crítica tecida por Taveira (2011), uma vez que a carreira no serviço público possui características do modelo de carreira tradicional.

A TCC deriva dos trabalhos de Donald Super, principalmente da teoria do desenvolvimento vocacional (TDV). A TDV tinha como conceito central os estágios lineares de maturidade na carreira (SAVICKAS, 2002, 2005). Savickas buscou expandir a TDV, assim como atualizar e integrar os conceitos originários. A expansão e atualização da TDV fundamentam-se na necessidade de compreender a carreira sob uma perspectiva contemporânea alinhada ao novo contexto derivado das transformações do mundo do trabalho ocorridas nas últimas décadas do século XX e início do século XXI (SAVICKAS, 1997, 2002, 2005). Para isso, Savickas propôs três aprofundamentos teóricos: (1) a incorporação do construcionismo social como “[...] uma metateoria para reconceituar conceitos centrais da teoria do desenvolvimento vocacional [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 42, tradução nossa); (2) a adoção das perspectivas diferenciais, que diz respeito a qual carreira o indivíduo constrói (personalidade vocacional); desenvolvimentais, que se relaciona a como o indivíduo constrói a carreira (adaptabilidade de carreira); e dinâmicas, sobre o porquê da construção da carreira (temas de vida) (SAVICKAS, 2005); e, (3) a substituição do conceito de maturidade pelo conceito de adaptabilidade, ou seja, a adaptabilidade de carreira emerge como o conceito central da TCC (SAVICKAS, 1997).

A TCC tem como foco de análise o nível individual, no entanto, também adota uma perspectiva contextual da carreira (SAVICKAS, 2002, 2005). A perspectiva

contextual da carreira propõe que o indivíduo se desenvolve em decorrência da adaptação ao ambiente (SAVICKAS, 2002, 2005). Dessa forma, a TCC busca compreender a construção da carreira do indivíduo a partir de suas interações e experiências com o ambiente (SAVICKAS, 2002, 2005). Com os avanços teóricos e a adoção do LD como perspectiva central para o campo das carreiras, os estudos contemporâneos sob a abordagem da TCC articulam o construtivismo, o construcionismo social e a narrativa (SAVICKAS et al., 2009; HARTUNG, 2013). Dessa forma, Savickas busca romper com a incomensurabilidade das abordagens e propõe, na medida do possível, articular o construtivismo e o construcionismo social (SAVICKAS, 2002, 2005).

Essa discussão sobre o construtivismo e o construcionismo remete à histórica dicotomia entre as duas abordagens (ARENDR, 2003). O construtivismo, proveniente da Psicologia do Desenvolvimento, efetua a redução do nível de análise para o indivíduo (ARENDR, 2003). Ou seja, o construtivismo defende que os indivíduos buscam compreender o mundo em que vivem (CRESWELL, 2010). Para isso, os indivíduos constroem significados subjetivos e complexos para as experiências e situações cotidianas (CRESWELL, 2010). Assim, o social é uma experiência subjetiva e, por este motivo, a interação do indivíduo com o social perpassa a estrutura cognitiva do sujeito (ARENDR, 2003). Dessa forma, o construtivismo não rejeita a interação social, mas “[...] tende para o psicologismo” (ARENDR, 2003, p. 11). No que diz respeito ao nível de análise, os construtivistas contrapõem-se ao construcionistas (ARENDR, 2003). O nível de análise do construcionismo é o social (ARENDR, 2003). Assim, o construcionismo, proveniente da Psicologia Social, propõe a sujeição dos indivíduos às normas sociais, além de afirmar que as experiências individuais emanam das práticas propiciadas pelo contexto social (ARENDR, 2003). Dessa forma, o construcionismo tem como foco as “[...] construções que os indivíduos elaboram coletivamente [...]” (ARENDR, 2003, p. 05). Portanto, o construcionismo tende para o sociologismo.

Arendt (2003) também propõe a integração entre o construtivismo e o construcionismo, uma vez que ambos estão entremeados e se influenciam mutuamente. Ao apresentar uma visão geral da TCC, Savickas afirma que a TCC “[...] aborda como o mundo da carreira é feito através do construtivismo pessoal e do construcionismo social [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 43, tradução nossa). Dessa forma, as perspectivas construcionistas e contextuais aprofundam e expandem o estudo da

carreira ao trazer à tona a interação social, a negociação dos significados e os processos interpretativos que permeiam o contexto do indivíduo (SAVICKAS, 2005).

Para a TCC, o desenvolvimento humano provém da adaptação e integração do indivíduo a um ambiente social (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Savickas e Porfeli (2012, p. 661, tradução nossa) afirmam que a adaptação à vida social “[...] implica todos os papéis centrais e periféricos [...]”, por exemplo, trabalho, igreja, associações, relacionamentos e *hobbies*. Contudo, a TCC tem como foco a adaptação do indivíduo aos papéis do trabalho (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Isto é, a TCC preocupa-se com as expectativas sociais em torno do indivíduo no que diz respeito ao trabalho, com a preparação e inserção do indivíduo no mundo do trabalho e com as transições ocupacionais que acontecerão ao longo da vida do indivíduo (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Dessa forma, a TCC abrange as perspectivas da organização social das ocupações e da auto-organização do indivíduo (SAVICKAS, 2005). A perspectiva da organização social das ocupações está relacionada às tarefas de desenvolvimento vocacional e a perspectiva da auto-organização do indivíduo diz respeito à adaptabilidade de carreira (SAVICKAS, 2005).

A perspectiva da organização social das ocupações diz respeito às expectativas sociais durante a construção da carreira (SAVICKAS, 2005). As expectativas sociais estabelecem um *continuum* de tarefas de desenvolvimento vocacional que abrange o ciclo de vida (SAVICKAS, 2005). Em outras palavras, as tarefas de desenvolvimento vocacional orientam o comportamento do indivíduo na carreira. A sequência de tarefas de desenvolvimento vocacionais foi dividida em cinco estágios da carreira: crescimento (posteriormente chamado de orientação por Savickas e Porfeli (2012)), exploração, estabelecimento, gerenciamento e desengajamento (SAVICKAS, 2005). Dessa forma, cada estágio de desenvolvimento da carreira possui um conjunto de tarefas de desenvolvimento vocacional (SAVICKAS, 2005). Os estágios de desenvolvimento da carreira estão relacionados ao processo de adaptação na carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

Savickas (2005) apresenta o maxiciclo de estágios da carreira desenvolvido inicialmente por Super. Em um nível macro de análise da carreira, espera-se que um indivíduo desenvolva a sua personalidade vocacional durante a fase de crescimento. Em seguida, o indivíduo realiza as atividades exploratórias durante a juventude e início da fase adulta, por exemplo, escolhas acadêmicas e profissionais em

conformidade com a personalidade vocacional e informações ocupacionais. Após o estágio de exploração, o indivíduo se estabelece em determinada ocupação e, posteriormente, busca o gerenciamento e manutenção de sua posição por meio da atualização profissional e da inovação das rotinas de trabalho. No entanto, em algum momento o indivíduo pode deixar o trabalho. Para isso, o indivíduo começa a desacelerar no trabalho e a transferir as responsabilidades para outros trabalhadores. Durante o desengajamento na carreira, o indivíduo pode mudar de trabalho e, com isso, reiniciar o ciclo de vida ocupacional e interessar-se por outras ocupações ou, se for o caso, preparar-se para a aposentadoria.

Segundo Savickas (2005), os estágios da carreira proporcionam significados para que o trabalhador compreenda a sua história ocupacional. Assim, o trabalhador compreende a sua história ocupacional a partir da interação entre a grande narrativa da carreira (ou metanarrativa da carreira) organizada pela estrutura social dominante e as suas estruturas mentais e visões subjetivas sobre a grande narrativa da carreira (SAVICKAS, 2005). Ou seja, a grande narrativa da carreira “[...] sincroniza os indivíduos com sua cultura, dizendo-lhes antecipadamente como suas vidas profissionais devem prosseguir e alertando-os para que permaneçam dentro do cronograma [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 49, tradução nossa). Dessa forma, a grande narrativa da carreira fornece roteiros ao trabalhador que, por sua vez, traz à tona a grande narrativa ou partes dela e constrói uma narrativa única de carreira que possui diversas especificidades, por exemplo, oportunidades, classe social, situação política, econômico e social e discriminação por raça, religião, sexo e idade (SAVICKAS, 2005). Portanto, a história dos estágios da carreira fornece “[...] uma grande narrativa sobre o desenvolvimento psicossocial e adaptação cultural [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 49, tradução nossa). A grande narrativa da carreira propõe a adaptação a um *continuum* de tarefas de desenvolvimento e, ao construir a história da sua carreira, o indivíduo fornece informações sobre o processo de adaptação na carreira, isto é, como ele progrediu, estagnou ou regrediu profissionalmente mediante as barreiras encontradas no desenvolvimento da carreira (SAVICKAS, 2005).

Contudo, Savickas (2005) adverte que o maxiciclo de estágios da carreira foi desenvolvido inicialmente por Super na década de 1950 durante um contexto em que prevalecia o modelo de carreira tradicional. Dessa forma, o maxiciclo de estágios da carreira fundamenta-se na sequência ordenada e no progresso contínuo

das tarefas de desenvolvimento, especialmente por homens brancos que privilegiavam o trabalho, estabilidade, amizade e família (SAVICKAS, 2005). Entretanto, o modelo de carreira pós-tradicional engloba uma complexidade de narrativas e histórias de carreira que enfatiza a mudança, a mobilidade e a adaptabilidade (SAVICKAS, 2005), em virtude do contexto capitalista e neoliberal das sociedades ocidentais contemporâneas. Com isso, a organização social do trabalho e o contexto do mercado de trabalho da sociedade pós-moderna proporcionam histórias de carreira que privilegiam miniciclos de estágios de desenvolvimento da carreira (SAVICKAS, 2005). Os miniciclos de estágios de desenvolvimento da carreira abrangem os cinco estágios da carreira (orientação, exploração, estabelecimento, gerenciamento e desengajamento) definidos anteriormente. Porém, a perspectiva dos miniciclos propõe que os estágios de desenvolvimento da carreira podem repetir ao longo da vida, bem como podem romper com o *continuum* de tarefas de desenvolvimento vocacional (SAVICKAS, 2005). Dessa forma, o indivíduo estabelecido em uma atividade profissional pode explorar novas atividades profissionais e estabelecer-se em um novo emprego em qualquer fase do ciclo de vida (SAVICKAS, 2005). Assim, os estágios da carreira são úteis para compreender a mobilidade, a adaptabilidade e a construção ativa da carreira no contexto contemporâneo do mundo do trabalho (SAVICKAS, 2005).

A seguir, será discutido o segundo aprofundamento que a TCC traz para os estudos da carreira. O segundo aprofundamento diz respeito aos três componentes da TCC: personalidade vocacional, adaptabilidade de carreira e temas de vida. Apesar de serem discutidos os três componentes da TCC, esta tese concentra-se no conceito da adaptabilidade de carreira. Essa delimitação torna-se essencial pelo fato de aderir aos objetivos específicos desta tese. Ou seja, intenta-se discutir os contínuos e incessantes ajustes entre o autoconceito dos servidores públicos mais velhos e o ambiente organizacional.

3.1 PERSONALIDADE VOCACIONAL

O primeiro componente central da TCC é denominado de personalidade vocacional. Savickas (2005, p. 47, tradução nossa) define personalidade vocacional como as “[...] habilidades, necessidades, valores e interesses relacionados à carreira de um indivíduo [...]”, isto é, a personalidade vocacional focaliza o conteúdo

profissional da carreira (SAVICKAS, 2005). Ainda de acordo com o autor, a personalidade vocacional do indivíduo é influenciada por uma rede de relações como, por exemplo, família, escola e vizinhança. Além disso, a personalidade vocacional é ensaiada por meio da leitura, *hobbies*, tarefas domésticas e participação na comunidade durante a fase de crescimento.

Sobretudo, Savickas (2005) aponta que os interesses das pessoas são um processo dinâmico. Isto é, em contraposição ao modelo de carreira objetiva que assume que o indivíduo possui traços estáveis, a TCC afirma que o interesse do indivíduo em uma determinada ocupação é um fenômeno relacional e compartilhado. Assim, os interesses dinâmicos são um dentre os diversos indicadores para a compreensão da construção da carreira dos indivíduos (SAVICKAS, 2005). Com isso, ao se avaliar a personalidade vocacional do indivíduo, pode-se apontar as possibilidades de construção da carreira, haja vista a dinamicidade das habilidades, necessidades, valores e interesses dos indivíduos no contexto social (SAVICKAS, 2005).

O conceito de personalidade vocacional tangencia o modelo de carreira objetiva pelo fato de postular a interação entre a personalidade vocacional e os papéis de trabalho (SAVICKAS, 2002). Contudo, a TCC busca ampliar as teorias que adotam o modelo de ajuste pessoa-ambiente ao fornecer uma perspectiva subjetiva (SAVICKAS, 2005). A perspectiva subjetiva traz à baila a experiência e a compreensão do comportamento sob a ótica do indivíduo (SAVICKAS, 2005).

Em vista disso, Savickas (2005) afirma que a TCC tem como foco a implementação do autoconceito vocacional em papéis de trabalho. O autoconceito é um conceito operacionalizado inicialmente por Super (SAVICKAS, 2002). Segundo Savickas (2002, p. 163, tradução nossa), inicialmente o autoconceito vocacional foi conceituado como a “[...] concepção de atributos de autopercepção que um indivíduo considera relevantes para os papéis do trabalho [...]”. Ainda de acordo com o autor, Super propôs que o indivíduo possui um sistema de autoconceitos, ou seja, o indivíduo possui concepções de si para cada papel desempenhado. Além disso, os autoconceitos controlam, orientam e avaliam o comportamento vocacional do indivíduo (SAVICKAS, 2002).

Em suma, os autoconceitos vocacionais significam a expressão e a implementação das preferências vocacionais individuais por intermédio do conceito que o indivíduo possui de si e dos fatores sociais (SAVICKAS, 2002). Com isso, a

escolha ocupacional concerne na busca individual pela implementação do autoconceito, ou seja, o indivíduo busca corresponder, por meio de um processo contínuo, as suas concepções de si com as situações ambientais (SAVICKAS, 2002). Os autoconceitos vocacionais se desenvolvem por meio da “[...] interação de aptidões herdadas, constituição física, oportunidades de observar e desempenhar vários papéis [...]” (SAVICKAS, 2002, p. 155, tradução nossa) e da avaliação e aprovação de colegas de trabalho e supervisores (SAVICKAS, 2002).

Portanto, o autoconceito vocacional é um conceito que visa complementar a perspectiva objetiva de personalidade vocacional e, dessa forma, ampliar o modelo de carreira objetiva para uma perspectiva subjetiva (SAVICKAS, 2005). Assim, a TCC busca compreender o processo de ajustamento entre a personalidade vocacional e a organização social das ocupações (SAVICKAS, 2005).

Sob a perspectiva desenvolvimental da carreira, tanto o autoconceito quanto as situações ambientais são passíveis de mudança (SAVICKAS, 2002). Dessa forma, o processo de ajustamento está em permanente transformação, o que demonstra a constante necessidade de correspondência entre indivíduo e ocupação (SAVICKAS, 2002). Assim, a carreira concerne no curso da vida de um trabalhador que, mediante a diversidade de expectativas e imposições sociais, busca a sintonia entre os âmbitos interior e exterior (SAVICKAS, 2002). Com isso, a TCC propõe que o indivíduo desempenhe o papel ocupacional que permita a ele se tornar a pessoa que deseja ser, considerando as mudanças de autoconceito e ambientais (SAVICKAS, 2002). Enfim, esse processo de constante ajustamento entre o autoconceito e o ambiente conduz ao segundo componente da TCC, qual seja, a adaptabilidade de carreira.

3.2 ADAPTABILIDADE DE CARREIRA

O segundo componente central da TCC é a adaptabilidade de carreira. Inicialmente, a adaptabilidade de carreira foi definida por Super e, posteriormente, Savickas realizou os avanços teóricos e o estabelecimento do conceito no campo das carreiras (JOHNSTON, 2018). A adaptabilidade de carreira é definida como um conceito psicossocial que evidencia os recursos psicossociais ou competências transacionais do indivíduo para lidar com tarefas de desenvolvimento vocacional, transições na carreira ou traumas ocupacionais (SAVICKAS, 2005; SAVICKAS;

PORFELI, 2012). Esses recursos ou capacidades dizem respeito à competência de autorregulação do indivíduo ao enfrentar os problemas complexos, desconhecidos e mal definidos que surgem no processo de desenvolvimento vocacional (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Em outras palavras, os recursos psicossociais ou competências transacionais dão suporte às estratégias que direcionam os comportamentos adaptativos (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

O conceito de adaptabilidade de carreira provém dos recentes refinamentos e aprofundamentos do termo adaptar (*adapt*) (SAVICKAS; PORFELI, 2012). O termo adaptar possui quatro distinções, são elas: adaptatividade (*adaptivity*), adaptabilidade (*adaptability*), processo de adaptação (*adapting*) e adaptação (*adaptation*). Grosso modo, as quatro distinções representam o *continuum* de prontidão, recursos, respostas e resultados, respectivamente.

A adaptatividade diz respeito à prontidão e flexibilidade do indivíduo para enfrentar as tarefas de desenvolvimento vocacional, transições ocupacionais e traumas na carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012; JOHNSTON, 2018). Em outras palavras, a adaptatividade relaciona-se aos diferentes níveis de disposição e rapidez que os indivíduos possuem para enfrentar a transição ocupacional ou o desequilíbrio na carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Por sua vez, o processo de adaptação diz respeito ao domínio das tarefas de desenvolvimento vocacional, transições ocupacionais e traumas na carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012; JOHNSTON, 2018). Para isso, o processo de adaptação é fomentado por cinco conjuntos de comportamentos: orientação, exploração, estabelecimento, gerenciamento e desengajamento (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Os cinco conjuntos de comportamentos dizem respeito às tarefas de desenvolvimento vocacional que formam os miniciclos de estágios de carreira (SAVICKAS, 2005; SAVICKAS; PORFELI, 2012), conforme visto anteriormente. Os conjuntos de comportamentos compõem o ciclo de desempenho adaptativo. Vale frisar que o ciclo de desempenho adaptativo é processual devido à predisposição em repetir periodicamente à medida que ocorrem mudanças no indivíduo ou no ambiente social (SAVICKAS; PORFELI, 2012; AMBIEL, 2014). Assim, o processo de adaptação propõe que a compreensão do ciclo de desempenho adaptativo propicia uma melhor adaptação na carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Finalmente, a adaptação diz respeito aos resultados das transições vivenciadas por um indivíduo ao longo do tempo (SAVICKAS; PORFELI, 2012; JOHNSTON, 2018), por exemplo, da escola para o trabalho e de

um cargo para outra ocupação. A adaptação é indicada pela satisfação, desenvolvimento e a percepção de sucesso na carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

No geral, os indivíduos diferem entre si quanto aos níveis de prontidão, recursos e respostas diante a necessidade de mudança na carreira, além de obterem diferentes resultados perante a necessidade de integração aos papéis sociais durante a vida (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Assim, a ativação dos conceitos de adaptatividade, adaptabilidade, processo de adaptação e adaptação variam entre as pessoas devido à natureza mutável do indivíduo e do ambiente social (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Em suma, os indivíduos mais dispostos (adaptatividade) e com maiores recursos (adaptabilidade) para comportarem-se adequadamente às condições variáveis (processo de adaptação) poderão atingir melhores resultados (adaptação) (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

Nesse panorama, Johnston (2018) propõe que os conceitos adaptatividade, adaptabilidade, processo de adaptação e adaptação são teórica e empiricamente distintos. Apesar disso, o autor aponta que a distinção entre os conceitos comumente não é evocada nas pesquisas sobre a adaptabilidade de carreira. Nesses casos, a adaptabilidade de carreira confunde-se com a adaptatividade, processo de adaptação e adaptação (JOHNSTON, 2018). A distinção entre os conceitos é fundamental para as pesquisas sobre carreira, principalmente para a construção dos instrumentos de coleta de dados nas pesquisas sob a abordagem quantitativa. Apesar de tangenciar a adaptatividade, processo de adaptação e adaptação na análise dos resultados, a presente tese tem como foco a adaptabilidade de carreira.

Savickas e Porfeli (2012) ressaltam que os recursos psicossociais ou competências transacionais para a adaptabilidade de carreira estão na interseção pessoa-ambiente, ou seja, entre os mundos interno e externo do indivíduo. Assim, “[...] a cultura e o contexto estabelecem limites e condições acerca da adaptabilidade [...]” (SAVICKAS; PORFELI, 2012, p. 663, tradução nossa). Além disso, a adaptabilidade de carreira focaliza o processo de construção da carreira e de integração social do indivíduo com a sociedade (SAVICKAS, 2005).

O conceito de adaptabilidade de carreira também remete à terceira atualização da TDV proposta por Savickas. A TDV estabelece a maturidade como conceito central (SAVICKAS, 1997, 2002, 2005). A concepção de maturidade

vocacional de Super pressupõe “[...] que os indivíduos se movem em uma sequência ordenada e normativa para um estado final de maturidade desejável e, no processo, tornam-se mais completos à medida que se desdobram e elaboram seus potenciais latentes [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 51, tradução nossa). A TDV ambientava-se em um período histórico em que havia o domínio do modelo de carreira tradicional. Dessa forma, havia certa estabilidade no trabalho e uniformidade no desenvolvimento da carreira. Assim, podia-se comparar o estágio da carreira de determinado indivíduo com o estágio da carreira demandado pela sociedade (SAVICKAS, 2005). Todavia, o desenvolvimento na carreira torna-se instável, turbulento e desordenado devido às influências ambientais da globalização e da era da informação (SAVICKAS, 2005; DUARTE et al., 2010; HARTUNG, 2019). Atualmente, os estudos sobre as carreiras indicam que o ajustamento entre o trabalhador e o trabalho não é algo estável (SAVICKAS, 2005). Com isso, a TCC propõe um redirecionamento conceitual por meio da adaptabilidade de carreira, que passa a ser o conceito central da TCC, tendo em vista a necessidade de uma teoria adaptada às transformações do mundo do trabalho ocorridas no final do século XX e início do século XXI (SAVICKAS, 1997, 2002, 2005).

A adaptabilidade de carreira demonstra as decisões individuais no processo de implementação do autoconceito mediante o contexto ambiental (SAVICKAS, 2005). O desemprego, a formação profissional e a discriminação social, cultural, étnica, sexual, religiosa, política ou etária são exemplos de fenômenos que compõem o contexto ambiental (SAVICKAS, 2002). Tanto o ambiente quanto o autoconceito do indivíduo sofrem mudanças, provocando, assim, um processo dinâmico e contínuo de ajuste entre o autoconceito do trabalhador e o ambiente (SAVICKAS, 2005). Em outras palavras, a TCC afirma que o processo de ajuste entre o trabalhador e o trabalho está em constante transformação devido às contínuas transformações ocorridas no âmbito do trabalhador e no âmbito do trabalho, sugerindo, assim, sucessivas aproximações entre o indivíduo e o ambiente (SAVICKAS, 2005). Nesse contexto, Savickas (2005) afirma que a TCC não focaliza o indivíduo nem o ambiente; a TCC busca compreender os processos de síntese entre o indivíduo e a sociedade, ou seja, o ajustamento entre o autoconceito individual e o contexto ambiental. Assim sendo, o processo dinâmico e contínuo de ajuste é o elemento propulsor da adaptabilidade de carreira.

A TCC afirma que o indivíduo adota estratégias de autorregulação para lidar com as tarefas de desenvolvimento (SAVICKAS, 2005; SAVICKAS; PORFELI, 2012). As estratégias de adaptabilidade estão adstritas ao período histórico, situações e papéis sociais, ou seja, as estratégias de adaptabilidade relacionam-se a um ambiente social específico (SAVICKAS, 2005). Dessa forma, ao gerenciar as tarefas de desenvolvimento, transições na carreira e traumas ocupacionais, o indivíduo pode adotar quatro estratégias ou recursos de adaptabilidade, denominadas por Savickas (2005) como as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira, quais sejam, preocupação (*concern*), controle (*control*), curiosidade (*curiosity*) e confiança (*confidence*). As quatro dimensões também são conhecidas como os 4 Cs da adaptabilidade de carreira (SAVICKAS, 2005; SAVICKAS; PORFELI, 2012).

Vale ressaltar que a adaptabilidade de carreira foi originalmente concebida com cinco dimensões (MCMAHON; WATSON; BIMROSE, 2012; NYE; LEONG; PRASAD; GARDNER; TIEN, 2018). Assim, a cooperação, que diz respeito à capacidade de interação e de trabalhar com outras pessoas, compôs inicialmente o conjunto de dimensões da adaptabilidade de carreira (NYE et al., 2018). Todavia, a cooperação não se ajustou aos procedimentos de validação transcultural da Escala de Adaptabilidade de Carreira e, por esse motivo, foi retirada do modelo estrutural (NYE et al., 2018). Recentemente, Nye et al. (2018) propuseram-se a explorar a validade estrutural do modelo com cinco dimensões devido à importância teórica e conceitual da cooperação. Entretanto, os resultados indicam a necessidade de pesquisas futuras para examinar a confiabilidade do modelo com cinco dimensões (NYE et al., 2018).

A primeira dimensão da adaptabilidade de carreira, denominada preocupação, diz respeito à “[...] preocupação de um indivíduo com seu próprio futuro vocacional [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 52, tradução nossa). Isto é, a preocupação na carreira representa planejamento e preparação para o futuro (SAVICKAS, 2005; SAVICKAS; PORFELI, 2012; JOHNSTON, 2018). Trata-se da dimensão mais importante da adaptabilidade de carreira (SAVICKAS, 2005). A preocupação deriva do planejamento, esperança e otimismo que conduzem os indivíduos à realização de tarefas profissionais, escolhas vocacionais e transições ocupacionais no futuro (SAVICKAS, 2005; DUARTE, et al., 2010). Segundo Savickas (2005, p. 52, tradução nossa) “[...] pensar em sua vida profissional ao longo do tempo é a essência da

carreira, porque uma carreira subjetiva não é um comportamento; é uma ideia – uma reflexão sobre o eu [...]”. Dessa forma, a preocupação possui uma noção de continuidade fomentada pela crença de que as experiências do passado e esforços do presente permitem conquistar as aspirações e visões de futuro (SAVICKAS, 2005). Além disso, a preocupação também atribui uma percepção de concretude e realidade para o futuro iminente ou distante, pois a preocupação faz o indivíduo “[...] lembrar-se do passado vocacional, considerar o presente vocacional e antecipar o futuro vocacional [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 52, tradução nossa). A preocupação exige a consciência, o envolvimento e o preparo dos indivíduos (SAVICKAS, 2005). A falta de planejamento e o pessimismo proporcionam a indiferença na carreira (SAVICKAS, 2005).

A segunda dimensão mais importante da adaptabilidade de carreira é o controle (SAVICKAS, 2005). Segundo Savickas (2005, p. 54, tradução nossa), o controle na carreira significa “[...] que os indivíduos sentem e acreditam que são responsáveis pela construção de suas carreiras [...]”. Assim, o controle representa a agência e a autonomia do indivíduo no processo de construção da carreira (SAVICKAS, 2005). A agência e a autonomia do indivíduo na construção da carreira fundamentam-se na ideia do processo de ajuste entre o autoconceito do trabalhador e o ambiente ocupacional e na crença de que o indivíduo é responsável pela construção do próprio futuro (SAVICKAS, 2005; SAVICKAS; PORFELI, 2012; JOHNSTON, 2018). De acordo com Duarte et al. (2010, p. 399-400), o controle “[...] baseia-se na convicção de que é vantajoso ser capaz de não só utilizar estratégias de auto-regulação para ajustar-se às demandas dos diferentes contextos, mas também de exercer algum tipo de influência e controle sobre o contexto [...]”. O controle da carreira deriva da assertividade, disciplina, intenção e determinação (SAVICKAS, 2005). A falta de assertividade e de competências decisórias proporciona a indecisão na carreira (SAVICKAS, 2005).

A terceira dimensão da adaptabilidade de carreira diz respeito à curiosidade (SAVICKAS, 2005). Curiosidade relaciona-se à exploração, inquirição e disposição para assumir riscos durante o processo contínuo de ajuste entre o autoconceito individual e o ambiente (SAVICKAS, 2005). Ou seja, a curiosidade envolve a exploração das possíveis maneiras de ser e das oportunidades sociais (DUARTE et al., 2010; SAVICKAS; PORFELI, 2012; JOHNSTON, 2018). Assim, a curiosidade na construção da carreira reflete alguns comportamentos, por exemplo, exploração,

experimentação, autoconhecimento e busca de informações ocupacionais (SAVICKAS, 2005). Com isso, as experiências exploratórias proporcionam conhecimentos que poderão ser utilizados pelo indivíduo durante a tomada de decisões ou mediante o processo de ajuste às situações ambientais (SAVICKAS, 2005). A ingenuidade sobre o mundo do trabalho e a imprecisão do autoconhecimento favorece o irrealismo na carreira (SAVICKAS, 2005).

A última dimensão da adaptabilidade de carreira é a confiança (SAVICKAS, 2005). Segundo Savickas (2005, p. 56, tradução nossa), confiança relaciona-se à “[...] capacidade do indivíduo em executar com sucesso o curso de uma ação necessária para fazer e implementar adequadamente as escolhas educacionais e vocacionais [...]”. Em outras palavras, a confiança diz respeito à crença de que o indivíduo é capaz de implementar as escolhas que são necessárias para manter as aspirações e alcançar os objetivos pessoais (DUARTE et al., 2010; SAVICKAS; PORFELI, 2012; JOHNSTON, 2018). As escolhas de carreira exigem confiança para o domínio e superação dos problemas e obstáculos no desenvolvimento da carreira (SAVICKAS, 2005). De fato, Savickas (2005, p. 56, tradução nossa) afirma que “[...] escolhas de carreira exigem a resolução de problemas complexos [...]”. Assim, a confiança surge de atitudes e comportamentos como autoestima, autoaceitação, autoeficácia, persistência, esforço, empenho e encorajamento do indivíduo (SAVICKAS, 2005). A falta de confiança pode gerar inibição de carreira (SAVICKAS, 2005). Por fim, Savickas (2005, p. 56, tradução nossa) propõe que as “[...] crenças erradas sobre papéis sociais, gênero e raça frequentemente produzem barreiras internas e externas que inibem o desenvolvimento da confiança”. Em outras palavras, preconceitos devido a gênero, raça, idade e papéis sociais podem ocasionar inibição na carreira, dificultando, assim, que os indivíduos alcancem as metas ou desempenhem adequadamente as atividades relacionadas ao trabalho (SAVICKAS, 2005).

Vale ressaltar que os indivíduos desenvolvem diferentemente as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira (SAVICKAS, 2005). De acordo Savickas (2005), a imobilização, atraso ou regressão entre as quatro dimensões de adaptabilidade refletem a desarmonia no desenvolvimento da carreira. A desarmonia no desenvolvimento das quatro dimensões dificulta a definição das preferências de carreira e das escolhas profissionais, o que pode ocasionar a indiferença, indecisão, irrealismo e inibição na carreira (SAVICKAS, 2005). Ainda segundo o autor, a

desarmonia no desenvolvimento das quatro dimensões pode ter diferentes níveis. A desarmonia moderada produz diferenças individuais, enquanto a desarmonia forte produz padrões desviantes (SAVICKAS, 2005).

O construto da adaptabilidade de carreira é preponderantemente estudado sob a abordagem quantitativa (JOHNSTON, 2018; MCMAHON; WATSON; LEE, 2019). A seguir, será apresentado o percurso histórico da construção de um instrumento de avaliação do construto adaptabilidade de carreira, qual seja a Escala de Adaptabilidade de Carreira. Johnston (2018) identificou oito instrumentos para medir quantitativamente a adaptabilidade de carreira. Contudo, esta tese apresenta a Escala de Adaptabilidade de Carreira. A Escala de Adaptabilidade de Carreira é oriunda de um estudo originário sobre a adaptabilidade de carreira, bem como fundamenta o desenvolvimento de diversas pesquisas quantitativas e qualitativas sobre a adaptabilidade de carreira.

3.2.1 Avaliação da Escala de Adaptabilidade de Carreira

Recentemente, diversos estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a adaptabilidade de carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012; AMBIEL, 2014). Em 2008, formou-se uma equipe de pesquisa com enfoque na adaptabilidade de carreira que contou com a colaboração de pesquisadores de 18 países: África do Sul, Alemanha, Austrália, Bélgica, Brasil, China, Coréia, EUA, França, Holanda, Hong Kong, Inglaterra, Islândia, Itália, Japão, Portugal, Suíça e Taiwan (SAVICKAS; PORFELI, 2012). O objetivo da equipe de pesquisa foi elaborar “[...] uma definição operacional para a concepção linguística de recursos de carreira ou adaptabilidade [...]” (SAVICKAS; PORFELI, 2012, p. 664, tradução nossa). Ressalta-se que a equipe decidiu construir uma medida de adaptabilidade de carreira em conjunto ao invés de desenvolvê-la em apenas um país e depois traduzi-la e adaptá-la aos contextos sociais e culturais dos demais países (SAVICKAS; PORFELI, 2012; AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). Com isso, a equipe de pesquisa trabalhou na construção de um instrumento transcultural de medição da adaptabilidade de carreira.

Os primeiros resultados das pesquisas foram publicados em 2012. Savickas e Porfeli (2012) relataram os resultados iniciais dos estudos quantitativos realizados em 13 países. Os pesquisadores são oriundos dos seguintes países: África do Sul,

Bélgica, Brasil, China, Coréia, Estados Unidos, França, Holanda, Islândia, Itália, Portugal, Suíça e Taiwan. Segundo os autores, os pesquisadores desses 13 países desenvolveram uma escala psicométrica transcultural para medir a adaptabilidade de carreira, denominada Escala de Adaptabilidade de Carreira (EAC), originalmente intitulada na língua inglesa como *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS). Inicialmente foram escritos 25 itens para cada uma das dimensões da adaptabilidade de carreira: preocupação, controle, curiosidade e confiança (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Todavia, o quantitativo de itens foi reduzido para 44 (11 itens para cada dimensão) após a realização de três estudos piloto nos Estados Unidos (SAVICKAS; PORFELI, 2012). De acordo com os autores, esses 44 itens formaram a versão-base da EAC que, posteriormente, foi administrada nos 13 países participantes da pesquisa. A EAC foi traduzida do inglês para o idioma nativo de cada país (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Finalmente, após as análises iniciais dos dados, definiu-se a EAC com seis itens para cada dimensão, totalizando 24 itens (SAVICKAS; PORFELI, 2012). As análises e testes estatísticos indicaram invariância métrica, confiabilidade, consistência interna e evidências de validade inicial (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

Teixeira, Bardagi, Lassance, Magalhães e Duarte (2012) apresentaram as propriedades psicométricas, inclusive as estatísticas de itens e estimativas de consistência interna da EAC-Brasil. Com base nas análises estatísticas, os autores concluíram que a EAC-Brasil apresentou desempenho semelhante à EAC-Internacional no que se refere à estrutura fatorial e confiabilidade.

Embora a EAC-Brasil tenha apresentado índices de ajuste semelhantes à EAC-Internacional, a versão da EAC-Brasil apresentada por Teixeira et al. (2012) possui algumas imprecisões. A maneira como foram definidas as âncoras da chave de respostas utilizadas na EAC brasileira e portuguesa pode ter refletido uma tendência de elevação nos escores no Brasil e em Portugal com relação aos resultados obtidos nos demais países (SAVICKAS, PORFELI, 2012, TEIXEIRA et al., 2012; AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). Isto é, os resultados indicaram um efeito teto nas respostas (AMBIEL, 2014), uma vez que nove itens apresentaram médias entre 3,63 e 3,95 e 13 itens apresentaram médias iguais ou superiores a 4,0 (em uma escala do tipo Likert que varia de 1 a 5) (AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). Além disso, a versão final da EAC-Brasil desenvolvida por Teixeira et al. (2012) possui um total de 22 itens divididos entre as 4 dimensões da adaptabilidade de carreira: preocupação (6 itens), controle (5 itens), curiosidade (6 itens) e confiança (5 itens).

Audibert e Teixeira (2015) explicam o motivo pela qual as EAC do Brasil e de Portugal ficaram com dois itens a menos em relação à EAC internacional. Brasil e Portugal trabalharam em conjunto durante o desenvolvimento da versão-base, uma vez que apenas Portugal participou da equipe internacional que criou os primeiros itens (AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). Os pesquisadores brasileiros se juntaram posteriormente à equipe portuguesa e realizaram as adaptações dos itens da versão-base já traduzidos por Portugal para o português brasileiro (AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). Entretanto, a equipe internacional não informou as mudanças na redação de três itens da versão-base à equipe portuguesa (AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). Desses três itens, dois compuseram a versão final da EAC internacional e, por esse motivo, esses dois itens foram retirados das versões finais das EAC do Brasil e de Portugal (AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015).

Diante das imprecisões da EAC-Brasil desenvolvida por Teixeira et al. (2012), Audibert e Teixeira (2015) propuseram revisar a EAC-Brasil. Para isso, os autores testaram uma nova versão brasileira da EAC (Quadro 1) traduzida e adaptada da EAC internacional. Os resultados das análises estatísticas indicaram um ajuste satisfatório ao modelo de quatro dimensões, assim como demonstraram evidências de validade e confiabilidade.

Quadro 1 - Escala de adaptabilidade de carreira

(continua)

| Preocupação | |
|--------------------|---|
| 1 | Pensar sobre como será o meu futuro. |
| 2 | Perceber que meu futuro depende das escolhas de hoje |
| 3 | Preparar-me para o futuro |
| 4 | Estar atento(a) às escolhas educacionais e profissionais que eu devo fazer. |
| 5 | Planejar como atingir meus objetivos. |
| 6 | Pensar com cuidado sobre minha carreira. |
| Controle | |
| 7 | Manter-me entusiasmado(a) e otimista |
| 8 | Tomar decisões por conta própria |
| 9 | Assumir responsabilidade pelos meus atos. |
| 10 | Manter-me fiel às minhas convicções. |
| 11 | Acreditar na minha capacidade de dirigir a própria vida. |
| 12 | Fazer o que eu considero certo para mim. |

(continuação)

| Curiosidade | |
|--------------------|---|
| 13 | Explorar o ambiente ao meu redor |
| 14 | Procurar por oportunidades de crescimento pessoal. |
| 15 | Explorar as opções antes de fazer uma escolha. |
| 16 | Observar diferentes maneiras de fazer as coisas. |
| 17 | Investigar profundamente as questões/dúvidas que eu tenho |
| 18 | Ser curioso(a) com relação a novas oportunidades. |
| Confiança | |
| 19 | Realizar as tarefas de forma eficiente. |
| 20 | Ser cuidadoso(a) para fazer as coisas bem feitas. |
| 21 | Aprender novas habilidades |
| 22 | Esforçar-me para fazer o melhor possível dentro das minhas habilidades. |
| 23 | Superar obstáculos |
| 24 | Solucionar problemas |

Fonte: adaptado de Audibert e Teixeira (2015).

Nesse panorama, a EAC torna-se uma referência para os estudos quantitativos e qualitativos sobre a adaptabilidade de carreira por se tratar de uma escala multinacional e transcultural que auxiliou na construção, compreensão e estabelecimento dos conceitos das dimensões da adaptabilidade de carreira.

A seguir, será apresentado o último componente central da teoria de construção da carreira.

3.3 TEMAS DE VIDA

Os temas de vida é o componente narrativo da TCC. Trata da motivação (o porquê) do comportamento vocacional e revela os significados da carreira para o indivíduo (SAVICKAS, 2005). Dessa forma, os temas de vida são significados que norteiam e orientam a carreira do indivíduo sob uma perspectiva longitudinal (SAVICKAS, 2005, 2002). Assim, os temas de vida são acessados na narrativa das histórias de carreira do indivíduo (SAVICKAS, 2005). De outro modo, as narrativas das histórias de carreira revelam os temas de vida que sustentam as escolhas profissionais e a adaptabilidade de carreira (SAVICKAS, 2005). Com isso, os temas de vida fornecem uma estrutura que está presente em toda a história da carreira do indivíduo e, dessa forma, representa a coerência e o enredo da vida profissional de um indivíduo (SAVICKAS, 2002, 2005). Portanto, os temas de vida fornecem os “fios condutores” ou linhas narrativas presentes ao longo das histórias de carreira do indivíduo (SAVICKAS, 2002), bem como permitem conhecer a continuidade e a mudança psicossocial do indivíduo ao longo do tempo (SAVICKAS, 2005).

Em vista disso, os temas de vida são subjetivos e revelam a singularidade de um indivíduo, pois as histórias de carreira demonstram as concepções únicas do indivíduo a partir de seu próprio ponto de vista (SAVICKAS, 2005). Aliás, os temas de vida revelam o motivo pelo qual o indivíduo é único (SAVICKAS, 2005). Assim, as linhas narrativas presentes nas histórias de vida revelam as necessidades, os propósitos e as intenções do indivíduo (SAVICKAS, 2005).

Ademais, as histórias de carreira permitem a interpretação do passado, a compreensão do presente e a presunção do futuro profissional do indivíduo (SAVICKAS, 2002). Savickas (2005) afirma que as histórias de carreira contextualizam o indivíduo de acordo com os papéis sociais, tempo e espaço. Com isso, os indivíduos elaboram suas histórias ocupacionais de modo a sustentar os objetivos atuais e moldar o futuro, todavia, as histórias de carreira não determinam o futuro profissional (SAVICKAS, 2005). Segundo Savickas (2005), o passado reformula-se para atender os objetivos atuais de um indivíduo. Dessa forma, a história ocupacional “[...] pode diferir da verdade histórica porque ela é uma ficção do passado” (SAVICKAS, 2005, p. 58, tradução nossa). Outrossim, as histórias ocupacionais desvelam as bases de um futuro possível (SAVICKAS, 2005), ou seja, as histórias ocupacionais são uma “[...] tentativa ativa de produzir significado e moldar o futuro [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 58, tradução nossa). Assim, os temas de vida “[...] podem ser reconstruídos para abrir novos caminhos de conscientização e compreensão [...]” (SAVICKAS, 2005, p. 60, tradução nossa), ou seja, os temas de vida podem ser repensados e realinhados para redirecionar a carreira para atender os significados, as necessidades e os valores do indivíduo (SAVICKAS, 2005).

O próximo capítulo apresenta uma discussão sobre as pesquisas empíricas que adotaram a TCC a fim de elucidar o uso da teoria, assim como discute a produção científica sobre o desenvolvimento de carreira no Brasil e no exterior.

3.4 ESTUDOS NA PERSPECTIVA DA TCC

A TCC tem sido adotada para a realização de estudos empíricos que abrangem diversos temas, populações e abordagens de pesquisa. Dentre os assuntos abordados, observa-se a intervenção e aconselhamento de carreira (DI FABIO; MAREE, 2012; MAREE, 2016; TAYLOR; SAVICKAS, 2016), transição da universidade para o trabalho (KOEN; KLEHE; VAN VIANEN, 2012; GUAN et al.;

2013), vivência acadêmica e evasão no ensino superior (AMBIEL; SANTOS; DALBOSCO, 2016), adaptatividade (TOLENTINO et al., 2014), condições de trabalho e bem-estar (MAGGIORI et al., 2013) e inteligência emocional (COETZEE; HARRY, 2014). Diversas populações têm sido investigadas, por exemplo, os clientes do aconselhamento de carreira (TAYLOR; SAVICKAS, 2016), grupos de empreendedores (DI FABIO; MAREE, 2012), estudantes universitários ou recém formados (KOEN; KLEHE; VAN VIANEN, 2012; GUAN et al.; 2013; TOLENTINO et al., 2014; AMBIEL; SANTOS; DALBOSCO, 2016), adultos empregados e desempregados (MAGGIORI et al., 2013) e afrodescendentes (COETZEE; HARRY, 2014; MAREE, 2016). As pesquisas têm sido realizadas tanto sob a abordagem qualitativa (DI FABIO; MAREE, 2012; MAREE, 2016; TAYLOR; SAVICKAS, 2016) quanto sob a abordagem quantitativa (KOEN; KLEHE; VAN VIANEN, 2012; GUAN et al.; 2013; MAGGIORI et al., 2013; COETZEE; HARRY, 2014; TOLENTINO et al., 2014; AMBIEL; SANTOS; DALBOSCO, 2016).

Apesar dos diversos estudos empíricos desenvolvidos nas últimas décadas, a produção científica sobre avaliação qualitativa da carreira ainda é incipiente. McMahon, Watson e Lee (2019) realizaram uma revisão da literatura internacional sobre a avaliação qualitativa da carreira em artigos científicos publicados desde 1993 até setembro de 2017. Em 1993, Savickas apontou a necessidade do uso de histórias e narrativas de vida para as pesquisas sobre o desenvolvimento de carreira. Assim, o objetivo dos autores foi sintetizar a literatura sobre avaliação qualitativa da carreira e apontar temas, pontos fortes, limitações, desafios e uma agenda de pesquisa. Para isso, os autores selecionaram oito periódicos de língua inglesa. Os autores consideraram que os oito periódicos de língua inglesa eram os mais influentes na área de desenvolvimento de carreira.

Os resultados da revisão da literatura indicaram que os periódicos publicaram 6.009 artigos entre 1993 e 2017. Todavia, apenas 69 artigos (1,15%) adotaram a avaliação qualitativa da carreira (MCMAHON; WATSON; LEE, 2019). Dessa forma, constatou-se a tradição de pesquisa quantitativa no campo de estudos sobre o desenvolvimento da carreira (MCMAHON; WATSON; LEE, 2019). Além disso, os dados demonstraram a natureza embrionária do campo de avaliação qualitativa da carreira (MCMAHON; WATSON; LEE, 2019). Com isso, os autores enfatizaram a escassez de pesquisas de avaliação qualitativa da carreira desde a convocação de Savickas para o uso de histórias e narrativas de vida, assim como a necessidade do

desenvolvimento de pesquisas qualitativas que enriqueçam as discussões teóricas, conceituais e metodológicas sobre a adaptabilidade de carreira.

A análise das amostras também demonstra a necessidade de aprofundamento da validação cultural da avaliação qualitativa da carreira (MCMAHON; WATSON; LEE, 2019). Dentre os 69 artigos qualitativos selecionados para a pesquisa, 30 (43,5%) artigos são empíricos (MCMAHON; WATSON; LEE, 2019). No que tange à nacionalidade das amostras, 41,4% das amostras são dos Estados Unidos, 30% da Austrália e 10% da África do Sul. Canadá, Israel, Itália, Suíça e Holanda possuem uma amostra cada (MCMAHON; WATSON; LEE, 2019). Ou seja, a análise dos dados aponta que as amostras são pertencentes a oito países, sendo que a maioria das amostras é dos Estados Unidos e da Austrália (MCMAHON; WATSON; LEE, 2019).

A análise da idade e gênero também indica a falta de diversidade das amostras. A análise da idade dos sujeitos da pesquisa demonstra que 93,3% das pesquisas focaram jovens e adultos e 6,7% adolescentes (MCMAHON; WATSON; LEE, 2019). Poucos estudos enfatizaram exclusivamente um gênero, sendo que 76,6% das pesquisas tiveram homens e mulheres como amostras (MCMAHON; WATSON; LEE, 2019). Assim, tornam-se necessárias pesquisas sobre avaliação qualitativa de carreira que discutam a relação entre adaptabilidade de carreira, gênero e idade.

No contexto brasileiro, Grangeiro, Barreto e Silva (2018) analisaram a produção científica brasileira sobre carreira em periódicos nacionais na área da Administração. Para isso, os autores fizeram um levantamento dos artigos científicos publicados entre 2001 e 2016 em 44 periódicos nacionais. Os autores delimitaram que os periódicos deveriam ter o conceito avaliativo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) nos estratos A2, B1 e B2, segundo a classificação dos periódicos do biênio 2013/2014. Além disso, os autores definiram que os artigos deveriam ter a carreira como tema primário ou secundário.

A partir disso, foram selecionados 96 artigos para a análise. Os resultados indicam que a maioria dos trabalhos brasileiros sobre carreira segue a abordagem metodológica qualitativa. Foram constatados 49 artigos qualitativos, 36 artigos quantitativos e 11 artigos quali-quantitativos (GRANGEIRO; BARRETO; SILVA, 2018). No que diz respeito ao *locus* da pesquisa, 40 estudos foram realizadas no setor privado, 19 estudos no setor público e 22 estudos investigaram ambos os setores

(GRANGEIRO; BARRETO; SILVA, 2018). Os procedimentos de coleta de dados mais utilizados foram o questionário (n=36) e a entrevista (n=32). Os resultados também demonstraram que 55% (n=52) dos estudos não adotaram um modelo teórico específico sobre carreira. Dentre os artigos que adotaram um modelo teórico, têm-se que oito artigos abordaram as âncoras de carreira, quatro artigos discutiram a carreira proteana, três artigos trataram da carreira sem fronteiras e três artigos abordaram a carreira tradicional (GRANGEIRO; BARRETO; SILVA, 2018). O levantamento bibliográfico realizado por Grangeiro, Barreto e Silva (2018) não indicou a adoção da teoria da construção de carreira nos artigos investigados. Por fim, os autores destacaram o crescimento da produção científica brasileira sobre carreira na área da Administração.

Nesse panorama, esta pesquisa promove aprofundamentos científicos para a TCC e para os EO. A presente tese diferencia-se ao propor o estudo qualitativo da adaptabilidade de carreira, haja vista que os estudos qualitativos sobre o desenvolvimento da carreira, especialmente sobre a adaptabilidade de carreira, são escassos no contexto nacional e internacional. A escassez de pesquisas qualitativas sobre o desenvolvimento de carreira é surpreendente, uma vez que o estudo do conceito de adaptabilidade de carreira requer a análise das histórias e narrativas de carreira. Em outras palavras, a abordagem qualitativa mostra-se fundamental para a compreensão da adaptabilidade de carreira. Segundo Johnston (2018), as pesquisas qualitativas fornecem riqueza e profundidade para o estudo dos recursos da adaptabilidade de carreira na história de vida dos indivíduos. Além disso, esta tese articula o conceito da adaptabilidade de carreira com o processo de envelhecimento, bem como discute o ageísmo na carreira. Dessa forma, promove-se a diversidade dos sujeitos da pesquisa, bem como contribui para o campo de pesquisa sobre a diversidade nas organizações. Por fim, este estudo colabora para a validação cultural da avaliação qualitativa da adaptabilidade de carreira no contexto brasileiro.

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa qualitativa com os trabalhadores mais velhos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos. Inicialmente, será caracterizada a pesquisa com base nas escolhas realizadas para o atendimento ao objetivo central da tese. Em seguida, serão apresentados o *locus* da pesquisa e os participantes que foram selecionados para a investigação. Por fim, serão discutidos o instrumento de coleta de dados e o percurso adotado durante a análise dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo desta tese é analisar a influência do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira de servidores públicos mais velhos de uma Universidade Pública Federal brasileira. Para alcançar este objetivo foi adotada a abordagem metodológica qualitativa. Creswell (2010, p. 26) afirma que a pesquisa qualitativa “[...] é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano [...]”. A finalidade da pesquisa qualitativa é “[...] explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão [...]” (GASKEL, 2002, p. 68). Dessa forma, a pesquisa qualitativa lida com crenças, valores, atitudes, opiniões, hábitos e representações de indivíduos ou grupos (PAULILO, 1999). Ou seja, a pesquisa qualitativa busca responder questões particulares e singulares de uma realidade (SPINDOLA; SANTOS, 2003). Assim, a pesquisa qualitativa possui estilo indutivo e focaliza a compreensão dos fenômenos complexos (CRESWELL, 2010; PAULILO, 1999).

Além disso, adotou-se a pesquisa narrativa como estratégia de investigação. A narrativa demonstra a maneira pela qual o indivíduo compreende o mundo, assim como atribui sentidos às experiências individuais do passado (GIBBS, 2009). As narrativas são impregnadas de interesses estratégicos e de imaginação devido à necessidade dos narradores em tornar os eventos significativos (RIESSMAN, 2005). Nesse contexto, os entrevistados interpretam o passado, ou seja, os relatos são construídos a partir de conexões mutáveis entre o passado, presente e futuro (RIESSMAN, 2005). Aliás, a narrativa possibilita que o narrador repense a sua vida (RIESSMAN, 2005).

Segundo Creswell (2010), a pesquisa narrativa permite que o pesquisador conheça profundamente a vida do indivíduo. Para isso, o pesquisador solicita ao indivíduo que conte as histórias sobre a sua vida (CRESWELL, 2010). Geralmente, os entrevistados “[...] ordenam suas carreiras profissionais e suas memórias em uma série de crônicas narrativas, marcadas por eventos – a intriga narrativa [...]” (GIBBS, 2009, p. 85). Além disso, os indivíduos narram suas histórias com a linguagem e sentidos que são específicos de seus grupos sociais (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2010).

Esta pesquisa atende aos princípios éticos inerentes à pesquisa dessa natureza e à Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde¹. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP/UFES), por meio do parecer consubstanciado número 3.463.120. Os participantes desta pesquisa foram informados sobre o objetivo do estudo e receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B).

4.2 LÓCUS DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

As Universidades Públicas Federais brasileiras possuem autonomia didático-científica e administrativa, bem como obedecem ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988). Atualmente, o Brasil possui 63 Universidades Públicas Federais (BIZERRIL, 2020). As Universidades Públicas Federais são instituições autárquicas vinculadas ao Ministério da Educação. Nesta tese, o *lócus* da pesquisa é uma Universidade Pública Federal (UF) localizada na região sudeste do Brasil. A UF possui quatro *campi*, sendo que dois *campi* localizam-se na capital do Estado e dois *campi* localizam-se em municípios do interior do Estado.

Optou-se pela UF como *lócus* da pesquisa pelos seguintes motivos: (a) substancial quantidade de servidores públicos mais velhos; e, (b) facilidade e conveniência de acesso aos participantes, tendo em vista que o pesquisador também é servidor público na UF.

¹ Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 23 de abr. 2021.

Os sujeitos da pesquisa são os servidores públicos mais velhos. Para a seleção dos participantes, foram estabelecidos os seguintes critérios: (1) possuir vínculo empregatício com a UF; (2) ser servidor público estatutário e titular de cargo público efetivo; (3) não estar em estágio probatório; (4) estar na ativa; (5) pertencer à categoria TAE; e, (6) possuir 45 anos ou mais. Vale frisar que os concursos públicos para TAE não estabelecem uma idade mínima para ingresso no serviço público. No entanto, a Lei Complementar 152 estabelece o limite de 75 anos de idade para aposentadoria compulsória para os servidores públicos (BRASIL, 2015).

Os servidores públicos são agentes públicos vinculados à Administração Pública do Estado (MEIRELLES et al., 2011). Os servidores públicos participantes desta pesquisa possuem estabilidade no cargo. A estabilidade é assegurada pelo Art. 41 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1998 (CF/88) (BRASIL, 1988). Segundo a CF/88, são requisitos para a estabilidade do servidor público no cargo: (a) aprovação em concurso público; (b) nomeação para o cargo de provimento; (c) três anos de efetivo exercício no cargo; e, (d) aprovação no estágio probatório, durante o qual a capacidade e aptidão do servidor serão objeto de avaliação especial de desempenho.

O parágrafo 1º do Art. 41 da CF/88 afirma que o servidor público estável perderá o cargo somente nos seguintes casos: (a) mediante sentença judicial transitada em julgado; (b) em virtude de processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; e, (c) em virtude de avaliação periódica de desempenho, assegurada ampla defesa. Com isso, os servidores públicos vivenciam relações de trabalho estável, ou seja, possuem maior estabilidade financeira e menor risco de demissão sumária em comparação aos trabalhadores da iniciativa privada (LANCMAN; SZNELWAR; UCHIDA; TUACEK, 2007).

Apesar disso, a lógica dos modelos organizacionais do setor privado tem sido aplicada sistematicamente às instituições públicas (LANCMAN et al., 2007). O modelo de administração gerencial tem modificado progressivamente a administração pública brasileira desde o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (BRASIL, 1995). O PDRAE foi proposto em 1995 pelo Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Em suma, o modelo gerencialista tem como finalidade modernizar a administração pública, bem como torná-la mais eficiente e eficaz, por meio da adoção do discurso e práticas gerencialistas relativos

à iniciativa privada (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Todavia, Siqueira e Mendes (2009) afirmam que a adoção da lógica do modelo de gestão de pessoas da administração privada tem provocado a desmotivação, apatia e adoecimento, bem como a precarização do trabalho dos servidores públicos. Os autores ressaltam a necessidade de um modelo próprio de gestão de pessoas que atenda às peculiaridades do setor público.

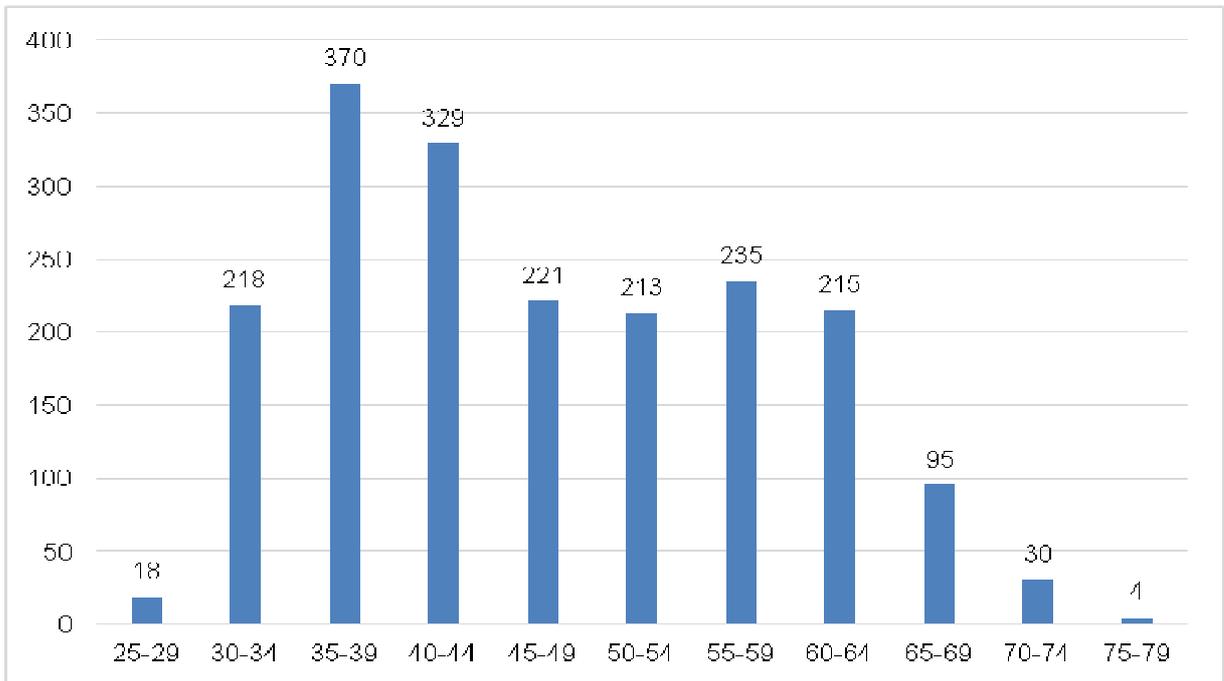
Com isso, existem diversos fatores que geram insegurança na carreira pública. Lancman et al. (2007) citam as seguintes evidências que expõe os servidores públicos a outras formas de instabilidade e de precarização do trabalho: (a) enxugamento dos quadros de pessoal; (b) terceirização de setores e atividades; (c) deterioração da imagem do servidor público e das condições de trabalho; (d) exposição às oscilações políticas e de planejamento; (e) acúmulo de funções; e (f) congelamento dos vencimentos.

No que tange à deterioração da imagem do servidor público, vale destacar que os servidores públicos tem sido frequentemente estigmatizados na sociedade brasileira. De acordo com Nunes e Lins (2009, p. 54), o ex-presidente Fernando Collor de Mello e a imprensa “[...] proporcionaram um dos maiores ataques ao servidor público, insuflando a população contra os servidores públicos e realizando a ‘caça aos marajás’ [...]” no final da década de 1980. Em 2020, o Ministro da Economia, Paulo Guedes, comparou os servidores públicos a parasitas² durante uma palestra na Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro. Com isso, a política brasileira e os meios de comunicação de massa intensificam o preconceito e a discriminação contra os servidores públicos. Nesse contexto, a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/2020³ pretende alterar diversos dispositivos legais sobre os servidores e empregados públicos, por exemplo, restringir a estabilidade no cargo público a algumas carreiras típicas do Estado.

O quadro de servidores públicos estatutários da UF é formado por professores do magistério superior e técnico-administrativos em educação (TAE). Segundo informações da pró-reitoria de gestão de pessoas, a UF possui 1.948 servidores TAE na situação “ativo permanente” em setembro de 2021. O perfil etário (Gráfico 1) aponta que a maioria (52%) dos servidores TAE possui 45 anos ou mais.

² Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/02/07/paulo-guedes-compara-servidores-publicos-com-parasitas.ghtml>. Acesso em: 20 abr. 2021

³ Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/690350-pec-muda-regras-para-futuros-servidores-e-altera-organizacao-da-administracao-publica/>. Acesso em: 20 abr. 2021

Gráfico 1 – Perfil etário dos servidores TAE da UF

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nesta tese, delimitou-se a seleção dos servidores TAE para a participação na pesquisa por se tratar de uma classe de trabalhadores responsável pelas atividades técnicas e administrativas na UF, por exemplo, processamento de informações, fiscalização, planejamento, orçamento e atendimento ao público.

Os TAE possuem um plano de carreira, denominado plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE) (BRASIL, 2005). O PCCTAE elenca cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E) com diferentes padrões salariais. Os cargos de classe A exigem a alfabetização ou o ensino fundamental incompleto. Na classe B, exige-se alfabetização, ensino fundamental incompleto ou ensino fundamental completo. Os cargos de classe A e B estão sendo extintos. A classe C exige o ensino fundamental completo, ensino médio completo ou profissionalizante. Para os cargos da classe D é necessário possuir o ensino médio completo ou profissionalizante. Por fim, os cargos de classe E são ocupados por profissionais de nível superior (em alguns casos exige-se especialização) ou ensino médio completo e conhecimento, habilitação ou especialização em área específica. O padrão salarial dos cargos aumenta em função do nível de classificação e nível de

capacitação. Grosso modo, os cargos de classe E possuem o padrão salarial superior aos cargos de classe D, e assim sucessivamente.

O PCCTAE incentiva financeiramente a qualificação profissional. Assim, a realização de cursos de graduação (para os cargos de classe A, B, C e D), especialização, mestrado e doutorado proporcionam um acréscimo salarial para os TAE (BRASIL, 2005). Com isso, diversos TAE na UF possuem qualificação superior às exigências do cargo. Além da qualificação na carreira, o PCCTAE promove o desenvolvimento na carreira por meio de duas modalidades: (1) progressão por capacitação profissional, mediante certificação em curso de capacitação e respeitado o interstício de 18 meses. O PCCTAE estabelece quatro níveis de capacitação (BRASIL, 2005); e, (2) progressão por mérito profissional a cada 18 meses, mediante avaliação de desempenho satisfatória. Nesse caso, o PCCTAE possui 16 padrões de vencimento (BRASIL, 2005). Ou seja, o servidor inicia no padrão de vencimento igual a um e, a cada 18 meses, tem o direito a progredir para a posição seguinte, resultando em acréscimo salarial.

Além disso, a população de interesse da presente pesquisa são os trabalhadores mais velhos (ou trabalhadores maduros). A população de trabalhadores mais velhos é formada pelo conjunto de trabalhadores que vivenciam a fase da vida que precede a velhice, assim como pelo conjunto de trabalhadores que já atingiram a velhice.

Embora não exista um consenso sobre a definição de trabalhador mais velho nos EO (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019), definem-se como trabalhadores mais velhos os indivíduos que possuem 45 anos ou mais de idade e estão em período de laboração. Dessa forma, os idosos que ainda estão em período de laboração fazem parte do grupo de trabalhadores mais velhos. Nesta tese, adotou-se a definição de idoso estabelecida pelo Estatuto do Idoso (2003), ou seja, compreendem-se como pessoas velhas ou idosas os indivíduos com 60 anos ou mais.

Apesar das críticas à idade cronológica, delimitou-se a idade de 45 anos ou mais para a seleção dos participantes da pesquisa pelos seguintes motivos: (a) necessidade de um marco etário para esta pesquisa; (b) considera-se que nessa fase da vida os primeiros sinais da velhice tornam-se mais evidentes, tanto para o indivíduo quanto para a sociedade. Contudo, ressalta-se que “[...] o momento em que começa a velhice é mal definido [...]” (BEAUVOIR, 1990, p. 09), assim como não existem ritos de passagem que marcam o início da velhice (BEAUVOIR, 1990;

SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008); (c) essa fase da vida é marcada pela proximidade da aposentadoria e/ou da terceira idade; (d) necessidade de ampliar os conhecimentos sobre os trabalhadores mais velhos, uma vez que as pessoas com 45 anos ou mais serão a maioria da população brasileira em idade ativa a partir de 2040 (IPEA, 2010); e (e) dificuldade de inserção e manutenção dos indivíduos com 45 anos ou mais no mercado de trabalho (VASCONCELOS, 2015).

A seleção dos participantes da pesquisa foi intencional (FLICK, 2009a), ou seja, foram entrevistadas as pessoas que se demonstraram dispostas a falar da vida profissional (FLICK, 2009; MARTINS, 2004). A disponibilidade dos participantes é importante para que o pesquisador possa aprofundar-se nos dados e reconstituir as narrativas de carreira destes indivíduos (FLICK, 2009a; MARTINS, 2004).

Adotou-se a amostragem em “bola de neve” (*snow ball*) como estratégia de seleção dos participantes. Segundo Vinuto (2014, p. 201), a amostragem em bola de neve é “[...] uma forma de amostra não probabilística que utiliza cadeias de referência [...]”. A amostragem bola de neve foi adotada sobremaneira devido à pandemia de COVID-19, pois o contexto imposto pelo trabalho remoto e pelo isolamento social exigiu dos entrevistados o acesso à rede de internet, aparelho *smartphone* e conhecimentos básicos para o uso de aplicativos de chamada de vídeo. No final das entrevistas, o entrevistador solicitou aos entrevistados a indicação de servidores públicos mais velhos para participarem da pesquisa.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O objetivo desta pesquisa requer a análise das biografias pessoais e das experiências individuais sobre o envelhecimento na carreira. Para isso, adotou-se a entrevista em profundidade do tipo semi-estruturado como instrumento de coleta de dados (GASKEL, 2002). Nesta tese, as entrevistas têm como objetivo conhecer e compreender as experiências dos servidores públicos federais mais velhos no que tange ao envelhecimento na carreira. Isto é, as entrevistas têm a finalidade de instigar as pessoas a refletirem sobre a carreira e sobre o processo de envelhecimento.

A entrevista é um método de pesquisa que concerne em um encontro com um participante para a realização de um diálogo baseado em um roteiro de entrevista (FLICK, 2009a). O objetivo da entrevista é fornecer uma “[...] compreensão

detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (GASKEL, 2002, p. 65). Além disso, a entrevista fornece “[...] os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação [...]” (GASKEL, 2002, p. 65).

A entrevista em profundidade do tipo semi-estruturado é do tipo pergunta-resposta (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2010), ou seja, o pesquisador pré-estabelece um roteiro de entrevista. Com isso, o pesquisador impõe uma estrutura no que diz respeito ao tema, tópicos, ordem das perguntas e linguagem (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2010). Dessa forma, desenvolveu-se um roteiro de entrevista (Apêndice D) com tópicos que objetivam discutir as motivações e as atitudes dos entrevistados (FLICK, 2009a) com relação ao envelhecimento na carreira. As questões do roteiro de entrevista foram construídas com base no referencial teórico, ou seja, na TCC e nos estudos sobre o envelhecimento e ageísmo. O roteiro de entrevista serviu como lembrete e guia para uma agenda de pesquisa e, a partir disso, permitiu a comparação das entrevistas durante a análise dos dados (GASKEL, 2002).

Devido à pandemia da COVID 19, a coleta de dados orais foi realizada por meio da utilização de meios de comunicação. A maioria das pesquisas foi realizada por meio de chamada de vídeo no aplicativo *WhatsApp*. O *WhatsApp* é um aplicativo de mensagens instantâneas e chamadas de voz e vídeo para *smartphones*. Apenas uma entrevista foi realizada por meio do aplicativo *Google Meet* e uma entrevista foi finalizada por meio de chamada telefônica devido a problemas técnicos com o sinal de internet. No geral, avalia-se que a utilização dos meios de comunicação para a coleta de dados proporcionou a interação entre o pesquisador e o pesquisado, bem como permitiu a coleta de um material profícuo para a análise.

Inicialmente, foram realizadas três entrevistas piloto com o intuito de aproximar e ambientar o pesquisador ao método de pesquisa, assim como para avaliar a adequação do roteiro de entrevista. A este respeito, ressalta-se que o pesquisador possui a flexibilidade para adaptar o roteiro de entrevista, isto é, as perguntas podem ser alteradas ou descartadas durante o progresso da coleta de dados (GASKEL, 2002). Dessa forma, foram realizados ajustes no texto de quatro perguntas do roteiro de entrevista com o objetivo de melhorar a compreensão, a fluidez e a profundidade da entrevista. Apesar disso, as três entrevistas pilotos foram

utilizadas na análise, uma vez que a necessidade de ajustes nas perguntas não impactou a qualidade do material coletado.

As entrevistas foram gravadas mediante a prévia autorização dos participantes (FLICK, 2009a). Para a gravação das entrevistas, foi utilizado um aparelho *smartphone* e um aplicativo de gravação de áudio para *smartphone*. Vale destacar que foi gravado apenas o áudio das entrevistas, ou seja, não foi gravada a imagem dos entrevistados e do entrevistador.

A coleta dos dados foi encerrada no momento em que foi atingido o ponto de saturação (GASKEL, 2002). Segundo Gaskel (2002), atinge-se a saturação à medida que os “[...] temas comuns começam a aparecer, e progressivamente sente-se uma confiança crescente na compreensão emergente do fenômeno [...]” (GASKEL, 2002, p. 71), uma vez que as opiniões sobre um determinado tema “[...] em um meio social específico são, em parte, compartilhadas [...]” (GASKEL, 2002, p. 71).

4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados adotou-se a análise de narrativas e biografias do tipo temática (GIBBS, 2009). De acordo com Gibbs (2009, p. 80), “[...] a análise cuidadosa de tópicos, conteúdo, estilo, contexto e o ato de compor narrativas revelará a compreensão das pessoas dos sentidos dos eventos fundamentais em suas vidas ou suas comunidades e os contextos culturais em que vivem [...]”. Além disso, a análise das narrativas tem como foco a maneira como as pessoas “[...] apresentam seus argumentos, oferecendo acesso à forma como elas desejam se mostrar, como descrevem suas ações e suas vidas [...]” (GIBBS, 2009, p. 81). Nesse cenário, a análise de narrativas será adotada para a compreensão dos sentidos atribuídos pelo entrevistado aos eventos da vida profissional e ao contexto organizacional, assim como a maneira pela qual os entrevistados vivenciam o envelhecimento na carreira.

Segundo Riessman (2005), a análise de narrativa do tipo temática enfatiza o conteúdo de um texto. Com isso, a abordagem temática não trabalha com a maneira de dizer (*telling*), mas focaliza o que foi dito (*told*). Em outras palavras, pretende-se investigar o conteúdo dos relatos e abandonar a linguagem e suas propriedades formais (RIESSMAN, 2005). Além disso, a abordagem temática

proporciona a análise de diversas histórias e a criação indutiva de agrupamentos conceituais (RIESSMAN, 2005). Dessa forma, a autora propõe a elaboração de uma tipologia de narrativas. A tipologia de narrativas tem como objetivo organizar as unidades amplas de relatos por temas. Assim, as unidades amplas de relatos são tratadas como unidades analíticas e são ilustradas com vinhetas ou fragmentos dos relatos (RIESSMAN, 2005). Portanto, a abordagem temática busca organizar os elementos temáticos comuns entre os pesquisados (RIESSMAN, 2005).

A análise dos dados foi operacionalizada a partir de três etapas: (1) organização dos dados; (2) codificação e categorização temáticas; e (3) análise comparativa. As etapas não necessariamente foram seguidas nessa ordem, uma vez que a análise dos dados iniciou no campo a partir da realização da primeira entrevista. Gibbs (2009, p. 18) afirma que a pesquisa qualitativa “[...] se diferencia [...] porque não há separação entre o conjunto de dados e a análise [...]”, assim como é flexível, pois a análise dos primeiros dados pode redirecionar a coleta de dados ao indicar a necessidade de incluir novos questionamentos para a pesquisa (GIBBS, 2009). Além disso, a constatação de temas fundamentais pode redirecionar a coleta de dados (FLICK, 2009a). Aliás, foram realizados ajustes em quatro perguntas do roteiro de entrevista após a realização das entrevistas piloto.

A análise dos dados fundamentou-se na análise textual (RIESSMAN, 2005; FLICK, 2009b; GIBBS, 2009). A organização dos dados textuais foi operacionalizada em duas etapas: transcrição e revisão ortográfica e gramatical. Assim, os dados verbais foram transcritos para serem analisados como texto. A transcrição teve como foco o conteúdo do que foi narrado e a experiência do narrador (RIESSMAN, 2005; GIBBS, 2009). No que diz respeito ao processo de transcrição, os dados verbais foram transcritos em textos digitados pelo próprio pesquisador, uma vez que pesquisador está familiarizado com o contexto e com a temática da pesquisa (GIBBS, 2009). Ademais, o processo de transcrição é a primeira etapa da análise dos dados, pois permite que o pesquisador aumente a proximidade com o conteúdo e temas das entrevistas (GIBBS, 2009; JOVCHELOVITCH; BAUER, 2010). Ao final da transcrição, as entrevistas foram lidas e os erros de digitação foram corrigidos (FLICK, 2009a). As entrevistas foram armazenadas no formato *Microsoft Word*.

Em seguida, realizou-se a codificação e categorização temáticas das narrativas biográficas. Gibbs (2009) afirma que a codificação “[...] consiste em identificar uma ou mais passagens do texto que exemplifiquem alguma ideia

temática e ligá-las a um código [...]” (GIBBS, 2009, p. 60). Os códigos podem agregar ideias teóricas ou descritivas, fenômenos, atividades e explicações que possuam similaridade (GIBBS, 2009). No entanto, o autor ressalta que para a análise de narrativas deve-se atingir um “[...] nível mais categórico, analítico e teórico de codificação [...]” (GIBBS, 2009, p. 64), ou seja, os códigos devem vincular-se ao objetivo e ao campo teórico da pesquisa. Na sequência, os códigos descritivos foram organizados em categorias temáticas (GIBBS, 2009) que são significativas para a compreensão do envelhecimento na carreira. Dessa forma, os códigos e as categorias temáticas foram construídos *a posteriori*.

O processo de codificação foi realizado no documento do *Microsoft Word* que contém as transcrições das entrevistas. Posteriormente, os excertos codificados foram reunidos e organizados por código. Depois do processo de codificação foi construída uma hierarquia de codificação. Para isso, os códigos semelhantes ou que tratam de assuntos correlatos foram organizados em categorias temáticas.

A construção das categorias temáticas está fundamentada nas comparações temáticas entre as narrativas dos entrevistados. A comparação das narrativas revela a diversidade ou uniformidade de visões sobre determinado assunto ou evento que envolve diversos pesquisados, assim como revela a maneira pela qual os entrevistados vivenciaram as transições semelhantes (GIBBS, 2009). No que tange à diversidade de visões, as comparações caso a caso indicam “[...] como pessoas diferentes contam histórias diferentes [...]” (GIBBS, 2009, p. 106), assim como demonstram o motivo das histórias serem diferentes (GIBBS, 2009). Além disso, as comparações “[...] ajudam a entender as relações entre fatores, fenômenos, contextos, casos e assim por diante [...]” (GIBBS, 2009, p. 115). Portanto, a utilização das comparações temáticas tem como finalidade mostrar as diferenças e semelhanças entre os entrevistados sobre determinados assuntos ou eventos similares e propor um modelo explicativo do fenômeno, sem abandonar a singularidade e o aspecto holístico das narrativas (GIBBS, 2009).

É importante pontuar que as categorias temáticas identificadas estão inter-relacionadas. A inter-relação foi identificada a partir da constatação de que os conteúdos das categorias são complementares e estão interligados entre si. Assim, a inter-relação demonstra que algumas categorias temáticas estão mutuamente relacionadas.

O processo final de análise dos dados considerou a abordagem teórica utilizada, ou seja, a teoria de construção da carreira. Dessa forma, as categorias temáticas foram organizadas em categorias teóricas.

A partir das informações obtidas por meio das inter-relações entre as categorias temáticas e a identificação das categorias teóricas, foi construído um modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos. Segundo Gibbs (2009, p. 103), o modelo de uma situação indica as causas, relações, condições, estratégias, consequências e ações que explicam um fenômeno. Assim, o modelo explicativo demonstra os aspectos fundamentais da narrativa dos entrevistados sobre o envelhecimento na carreira.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados provenientes da investigação empírica, bem como realiza a articulação entre os resultados da pesquisa e o referencial teórico da tese. A análise está estruturada em três tópicos. Inicialmente, será apresentada a caracterização dos participantes. No segundo tópico serão discutidas as categorias temáticas que compõem a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos. Dessa forma, serão discutidos alguns elementos que contextualizam o ambiente organizacional sob a perspectiva dos participantes da pesquisa, assim como serão apresentadas as categorias temáticas sobre a adaptabilidade de carreira dos profissionais mais velhos. As categorias temáticas foram organizadas conforme as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira, quais sejam preocupação, controle, curiosidade e confiança. Por fim, será realizada a análise geral das categorias e proposto um modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Participaram das entrevistas 16 servidores públicos (oito homens e oito mulheres). A faixa etária dos participantes está entre 47 e 66 anos e consiste na seguinte distribuição: 47 a 49 anos (13%), 50 a 54 anos (25%), 55 a 59 anos (38%), 60 a 64 anos (13%) e 65 anos ou mais (13%). A média de idade é 56 anos, sendo que a diferença entre a média de idade dos homens e das mulheres não é significativa. No que tange à cor ou etnia dos participantes, 56,25% dos entrevistados declaram-se pretos ou pardos e 43,75% dos entrevistados declaram-se brancos.

As entrevistas foram realizadas entre 30 de junho e oito de outubro de 2020. A média do tempo das entrevistas é de uma hora e 27 minutos (a duração total das entrevistas é de 23 horas, 11 minutos e 49 segundos). A entrevista mais curta possui duração de 28 minutos e 18 segundos e a entrevista mais longa possui duração de duas horas, 28 minutos e 37 segundos.

O tempo de trabalho dos entrevistados na Universidade varia de nove anos e seis meses a 40 anos e nove meses. Os entrevistados ocupam os seguintes cargos: Assistente em Administração (31%), Auxiliar em Administração (13%), Administrador

(13%), Secretário Executivo (13%), Técnico em Enfermagem (13%), Técnico em Mecânica (6%), Economista (6%) e Copeiro (6%). Em relação à escolaridade, 6% dos entrevistados possuem graduação, 63% possuem pós-graduação *lato sensu*, 25% possuem mestrado e 6% possuem doutorado. Apenas 19% dos entrevistados possuem outros empregos ou atividades profissionais externas à Universidade e 31% dos participantes ocupam cargo de gestão na UF.

No que tange ao grupo familiar, 56% dos entrevistados são casados, 31% são solteiros e 13% são divorciados. Apenas 25% dos entrevistados não possuem filhos e 25% moram sozinhos. Os entrevistados enquadram-se nas seguintes faixas de renda familiar bruta mensal: 3 a 4,5 salários mínimos (19%); 4,5 a 6 salários mínimos (19%); 6 a 10 salários mínimos (38%), 10 a 15 salários mínimos (19%); e, 15 a 20 salários mínimos (6%).

O Quadro 2 apresenta os dados sociais e demográficos dos entrevistados. Os entrevistados foram identificados com nomes fictícios no intuito de preservar a identidade e garantir o anonimato durante a apresentação e discussão dos resultados.

Quadro 2 – Dados sociais e demográficos dos entrevistados*(continua)*

| Nome fictício | Data da entrevista | Duração da entrevista | Idade | Sexo | Cor ou etnia | Setor | Cargo | Data de admissão |
|----------------------|---------------------------|------------------------------|--------------|-------------|---------------------|---|--|-------------------------|
| Helena | 30/06/2020 | 01:45:12 | 55 | F | Branco | Creche | Copeiro | 03/08/1993 |
| Alice | 01/07/2020 | 02:28:37 | 57 | F | Branco | Reitoria | Assistente em Administração | 27/08/2008 |
| Laura | 02/07/2020 | 01:28:52 | 62 | F | Branco | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - <i>Campus</i> do interior | Técnico em Laboratório. Área: Enfermagem | 08/08/2008 |
| Marcos | 20/07/2020 | 01:01:23 | 50 | M | Preto | Departamento de Curso de Graduação | Técnico em Mecânica | 14/03/1994 |
| Isabela | 21/07/2020 | 00:51:13 | 49 | F | Pardo | Laboratório - <i>Campus</i> do interior | Técnico em Laboratório. Área: Enfermagem | 18/06/2009 |
| Heitor | 23/07/2020 | 01:24:15 | 58 | M | Pardo | Restaurante Universitário - <i>Campus</i> do interior | Administrador | 04/09/2006 |
| Sofia | 23/07/2020 | 01:23:00 | 66 | F | Pardo | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas | Assistente em Administração | 02/02/2009 |
| Bernardo | 30/07/2020 | 01:26:57 | 56 | M | Pardo | Biblioteca Central | Auxiliar em Administração | 10/08/1982 |
| Lorena | 30/07/2020 | 01:38:29 | 47 | F | Pardo | Secretaria da Direção de Centro de Ensino | Assistente em Administração | 09/02/2009 |
| Gabriel | 31/07/2020 | 02:23:31 | 53 | M | Branco | Secretaria Geral de Centro de Ensino | Assistente em Administração | 19/01/2009 |
| Diego | 04/08/2020 | 00:40:04 | 60 | M | Branco | Hospital Universitário | Administrador | 20/04/1983 |
| Lucas | 04/08/2020 | 01:34:20 | 58 | M | Pardo | Superintendência de Contabilidade e Finanças | Economista | 02/12/1985 |
| Elisa | 18/08/2020 | 01:42:45 | 57 | F | Preto | Reitoria | Secretário Executivo | 24/08/2006 |
| Mateus | 31/08/2020 | 00:28:18 | 65 | M | Pardo | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas | Auxiliar em Administração | 11/12/1979 |
| Maria | 03/09/2020 | 02:12:35 | 50 | F | Branco | Secretaria vinculada à Reitoria | Secretário Executivo | 11/03/2011 |
| Nicolas | 08/10/2020 | 00:42:18 | 53 | M | Branco | Biblioteca Central | Assistente em Administração | 20/10/1994 |

(continuação)

| Nome fictício | Escolaridade | Possui outros empregos ou atividades? | Fez o curso de Planejamento Vida e Aposentadoria? | Possui cargo de gestão? | Estado Civil | Filhos | Mora com: | Renda familiar bruta |
|----------------------|--------------------------|--|--|--------------------------------|---------------------|---------------|-------------------|-----------------------------|
| Helena | Pós-Graduação lato sensu | Não | Não | Não | Solteiro | 1 | Sozinha | De 3 a 4,5 salários mínimos |
| Alice | Doutorado | Não | Não | Sim | Casado | 1 | Marido | De 15 a 20 salários mínimos |
| Laura | Pós-Graduação lato sensu | Não | Não | Não | Divorciado | 1 | Filha | De 4,5 a 6 salários mínimos |
| Marcos | Pós-Graduação lato sensu | Sim | Não | Não | Casado | 2 | Filhos e esposa | De 4,5 a 6 salários mínimos |
| Isabela | Pós-Graduação lato sensu | Não | Não | Não | Casado | 3 | Marido e 2 filhos | De 6 a 10 salários mínimos |
| Heitor | Pós-Graduação lato sensu | Não | Não | Não | Solteiro | Não | Sozinho | De 6 a 10 salários mínimos |
| Sofia | Graduação | Não | Sim | Sim | Divorciado | 1 | Sozinha | De 3 a 4,5 salários mínimos |
| Bernardo | Pós-Graduação lato sensu | Não | Não | Não | Casado | 1 | Filho e esposa | De 10 a 15 salários mínimos |
| Lorena | Mestrado | Não | Não | Não | Solteiro | Não | Mãe e pai | De 3 a 4,5 salários mínimos |
| Gabriel | Pós-Graduação lato sensu | Não | Não | Sim | Solteiro | Não | Sozinho | De 4,5 a 6 salários mínimos |
| Diego | Mestrado | Sim | Não | Sim | Casado | 2 | Esposa e filhos | De 10 a 15 salários mínimos |
| Lucas | Mestrado | Sim | Não | Sim | Casado | 1 | Esposa e filha | De 10 a 15 salários mínimos |
| Elisa | Pós-Graduação lato sensu | Não | Sim | Não | Casado | 1 | Marido e filha | De 6 a 10 salários mínimos |
| Mateus | Pós-Graduação lato sensu | Não | Sim | Não | Casado | 6 | Esposa | De 6 a 10 salários mínimos |
| Maria | Mestrado | Não | Não | Não | Casado | 1 | Esposo e filho | De 6 a 10 salários mínimos |
| Nicolas | Pós-Graduação lato sensu | Não | Não | Não | Solteiro | Não | Duas irmãs | De 6 a 10 salários mínimos |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2. ADAPTABILIDADE DE CARREIRA DOS SERVIDORES PÚBLICOS MAIS VELHOS

O processo de codificação originou 51 códigos (Apêndice F) que, posteriormente, foram organizados em 16 categorias temáticas. As categorias temáticas fundamentam-se na articulação dos dados com o referencial teórico e nos objetivos específicos desta tese. Algumas categorias temáticas estão inter-relacionadas. As inter-relações entre as categorias temáticas são apresentadas no tópico sobre a análise geral das categorias. Por sua vez, as categorias temáticas foram organizadas em cinco categorias teóricas. As categorias teóricas estão adstritas à TCC, isto é, dizem respeito ao contexto e às quatro dimensões da adaptabilidade de carreira. O Quadro 3 sistematiza as categorias teóricas e temáticas, bem como apresenta o objetivo das categorias temáticas.

Quadro 3 – Categorias teóricas e temáticas para a análise dos dados

(continua)

| Categoria Teórica | Categoria Temática | Objetivo |
|--------------------------|--|--|
| Contexto | Elementos contextuais da UF | Apresentar alguns aspectos relacionados ao ambiente de trabalho dos trabalhadores mais velhos no que tange a estrutura organizacional e instalações físicas, cultura organizacional, políticas institucionais para os trabalhadores mais velhos e classes de servidores públicos na UF |
| | Estabilidade no cargo público | Apresentar a estabilidade no cargo público sob a ótica dos trabalhadores mais velhos |
| | Concepções da velhice | Apresentar as concepções dos trabalhadores mais velhos sobre o processo de envelhecimento e a velhice |
| | Conflitos intergeracionais | Apresentar os conflitos intergeracionais e o distanciamento entre os trabalhadores jovens e mais velhos no ambiente organizacional |
| | Ageísmo | Discutir o ageísmo no ambiente organizacional |
| Preocupação | Transições ocasionais na carreira | Apresentar a não linearidade da carreira, bem como as transições em virtude dos acontecimentos circunstanciais e inesperados ao longo da carreira |
| | Aposentadoria: a grande transição futura na carreira | Discutir a preocupação na carreira no que diz respeito ao desengajamento na carreira profissional na UF e aposentadoria |
| | Qualificação e capacitação profissional | Discutir a preocupação na carreira no que tange à qualificação e capacitação profissional dos trabalhadores mais velhos |

(continuação)

| | | |
|--------------------|--|---|
| Controle | Agência e autonomia | Discutir a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos durante as decisões na carreira profissional no contexto do serviço público |
| | Produtividade e proatividade <i>versus</i> inutilidade e obsolescência | Discutir a resistência à velhice e à inutilidade e obsolescência por meio da produtividade e proatividade, assim como a vivência da inutilidade e obsolescência de alguns trabalhadores mais velhos |
| | Controle do processo de envelhecimento na carreira | Discutir a individualização e responsabilização do trabalhador pela construção da velhice na carreira |
| Curiosidade | As experiências exploratórias | Apresentar as experiências exploratórias dos trabalhadores mais velhos durante o desenvolvimento da carreira |
| Confiança | Maturidade, conhecimento e experiência profissional | Discutir a maturidade, conhecimento e experiência profissional dos trabalhadores mais velhos |
| | A superação dos obstáculos profissionais | Discutir a solução de problemas e a superação dos obstáculos profissionais durante a implementação das escolhas vocacionais |
| | Ser eficiente e uma referência no trabalho | Compreender a busca pela eficiência, bem como o anseio dos trabalhadores mais velhos para tornarem-se uma referência para os demais trabalhadores |
| | O domínio das tecnologias | Discutir a curiosidade na carreira no que tange ao domínio das ferramentas tecnológicas pelos trabalhadores mais velhos |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2.1 Contexto

Para compreender a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos torna-se imperativo apresentar alguns aspectos contextuais sob a perspectiva dos entrevistados. Os elementos contextuais influenciam a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos, haja vista que a TCC posiciona-se na perspectiva contextual da carreira. A TCC propõe que o desenvolvimento da carreira abrange a adaptação do indivíduo ao ambiente (SAVICKAS, 2002, 2005).

Vale destacar que a presente pesquisa foi realizada no contexto da pandemia da Doença do Coronavírus 2019, intitulada na língua inglesa como *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19). A COVID-19 é uma doença infecciosa causada por um coronavírus SARS-CoV-2. Inicialmente, a doença foi identificada na China no final do ano de 2019⁴. O primeiro caso da doença no Brasil foi confirmado em 26 de fevereiro de 2020⁵. Em 11 de março de 2020, a OMS declarou a pandemia⁶. A partir

⁴ Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 16 de jun. 2021.

⁵ Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-02/ministerio-da-saude-confirma-primeiro-caso-de-coronavirus-no-brasil>. Acesso em: 16 de jun. 2021.

do dia 17 de março de 2020, a UF interrompeu as atividades presenciais com o intuito de promover o isolamento social⁷ e a maioria dos servidores da UF foi redirecionada para o modelo de trabalho remoto. Nesse contexto, a pandemia de COVID-19 interferiu na coleta dos dados e está presente nas narrativas dos entrevistados sobre a construção da carreira.

Embora a pandemia de COVID-19 tenha dificultado o trabalho presencial na UF e proporcionado o afastamento provisório dos entrevistados do contexto de trabalho, esta categoria teórica discute alguns elementos do ambiente interno e externo da UF, como a estrutura organizacional e instalações físicas, a cultura organizacional, as políticas institucionais para os servidores públicos mais velhos, as classes de servidores públicos, a estabilidade no cargo público, as concepções da velhice, as diferenças geracionais e o preconceito e discriminação por idade.

5.2.1.1 Elementos contextuais da UF

Esta categoria temática apresenta alguns aspectos relacionados ao ambiente de trabalho dos trabalhadores mais velhos no que tange a estrutura organizacional e instalações físicas, cultura organizacional, políticas institucionais para os trabalhadores mais velhos e classes de servidores públicos na UF.

Os dados indicam alguns aspectos favoráveis do ambiente de trabalho, por exemplo, o relacionamento entre os trabalhadores mais velhos e os estudantes da UF, a percepção de liberdade no trabalho e o contato com a natureza proporcionado pelo modelo de *campus* da UF. Além disso, o ambiente de trabalho é visto como um espaço do conhecimento, diversidade e multiplicidade de experiências. Enfim, alguns trabalhadores mais velhos estão satisfeitos com o trabalho na UF e, por esse motivo, são motivados e dedicados ao trabalho.

Por outro lado, também foram relatados o enfoque no ponto eletrônico e cumprimento da carga horária em detrimento de uma avaliação da produtividade dos trabalhadores, as dificuldades de relacionamento entre colegas de trabalho e a falta de reconhecimento do trabalhador pela UF.

⁶ Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 16 de jun. 2021.

⁷ Disponível em: <https://coronavirus.ufes.br/conteudo/ufes-suspende-atividades-presenciais-partir-desta-terca-feira-17-de-marco>. Acesso em: 16 de jun. 2021.

Sobre o reconhecimento do trabalhador mais velho, trata-se de um dos elementos favoráveis para o prolongamento da vida profissional. Na Suécia, Nilsson (2011) examinou os fatores que podem incentivar os trabalhadores mais velhos a prolongar a vida profissional. Os resultados da pesquisa indicaram que o reconhecimento pela gerência e pela organização é o principal fator que influencia a decisão dos funcionários mais velhos pelo prolongamento da vida profissional. Além disso, Zacher, Kooij e Beier (2018) afirmam que os trabalhadores mais velhos geralmente privilegiam a autonomia e a flexibilidade no trabalho. Dessa forma, o controle informatizado do horário de trabalho torna-se um elemento desfavorável para a autonomia e flexibilidade dos trabalhadores mais velhos.

Os entrevistados também destacaram as falhas na alocação dos servidores. Segundo Maria, as falhas na alocação dos servidores afetam a produtividade, pois o “[...] problema não é a pessoa ser produtiva. É ela não se sentir fazendo parte daquele nicho. Talvez, ela conseguisse ser produtiva num outro setor [...]” (Maria).

No que tange ao ambiente físico de trabalho, foram relatadas a falta de limpeza e higienização, assim como a precariedade das condições de trabalho.

[...] O laboratório sucateado [...] nem aula tem no laboratório porque não tem equipamento. Então, assim, isso é um momento muito ruim, sem ter equipamento, sem ter aquele incentivo de ter algumas coisas novas. Então, acho que de dois anos para cá mudou um pouquinho [...] Chegou ao meu setor novos equipamentos, novos servidores [...] (Marcos).

No contexto da pandemia de COVID-19, alguns entrevistados expuseram a preocupação com as condições de trabalho durante o retorno às atividades presenciais, por exemplo, a disponibilização de equipamentos de proteção individual (EPI) e materiais de higiene.

No geral, os aspectos desfavoráveis do ambiente de trabalho demonstram as práticas obsoletas, a dificuldade de adequação às relações sociais e econômicas e o conservadorismo das universidades federais brasileiras (SILVA et al., 2012). Sob uma perspectiva crítica, Silva et al. (2012) avaliam que esses aspectos negativos prejudicam o potencial criativo e inovador das universidades federais brasileiras.

Nesse contexto, Helena relata a resistência de alguns trabalhadores mais velhos no que se refere ao desenvolvimento de novas atividades na UF. Helena descreve a tentativa de implantação de um sistema de coleta e separação de lixo no setor de trabalho. Entretanto, as colegas de trabalho mais velhas foram resistentes à

mudança. Segunda a entrevistada, as colegas de trabalho utilizaram as frases “pra quê mudar?” e “eu estou perto de aposentar” para justificar a discordância com as mudanças. Assim, a resistência à mudança e ao desenvolvimento de novas atividades laborais articula-se com o envelhecimento na carreira.

Nesse sentido, alguns entrevistados provenientes do setor privado avaliam a mudança para o setor público, em especial no que diz respeito à infraestrutura, organização do local de trabalho e cultura organizacional. O relato de Alice demonstra a precariedade das condições de trabalho e a cultura organizacional resistente às inovações e à mudança na UF.

[...] quando eu cheguei não tinha ninguém lá na frente [na recepção]. E aquele corredor era uma bagunça! Era cheio de mesa, com um monte de caixa, um monte de livro [...]. E aí me botaram naquela mesinha lá [...] “você vai trabalhar aqui [Risos] e a estagiária vai te ensinar o que você tem que fazer” [...] Aí, eu comecei a organizar aquela frente [recepção], botar cadeira, botar estante [...] Eu sempre vi que a Universidade resistia muito ao novo. Tudo o que você propunha “ah, já tentaram e não dá certo!”. Então, a gente vê que a cultura organizacional ainda é muito medo e resistência às inovações [...] Então, essa dificuldade da gente querer propor uma coisa nova e a pessoa “não! Nós sempre fizemos assim, não vamos mudar!” Então, isso foi uma coisa que dificultava. Às vezes eu ia com uma ideia pra lá, “não! Nós vamos fazer assim... Deixa que sempre foi feito assim, não vamos mudar nada! [...]” Aí, eu voltava e fazia o feijão com arroz que tinha que fazer [...] (Alice).

Alice ingressou na UF com 45 anos de idade. Com isso, Alice associou a idade com o setor de trabalho, ou seja, a entrevistada afirma que foi alocada em determinado local de trabalho no início da carreira na UF pelo fato de ser uma mulher mais velha.

[...] quando [...] eu vi aquela condição [do setor], [...] eu falei “me botaram aqui porque eu sou coroa! Me botaram aqui porque acham que eu não produzo, acham que eu não posso fazer alguma coisa. Acho que botaram aqui porque... Justamente por eu ser mais velha!” [...] E, aí, eu falei “me botaram aqui porque eles não sabem o que fazer com uma pessoa da minha idade dentro da estrutura” [...] (Alice).

No que tange a gestão de recursos humanos, os entrevistados afirmam que não existem políticas institucionais para os trabalhadores mais velhos. No geral, a falta de conhecimento sobre as políticas institucionais vincula-se a falta de identificação com a velhice. A falta de identificação com a velhice remete à negação do processo de envelhecimento e/ou da velhice pelos indivíduos envelhecidos (TORRES et al., 2015; NASCIMENTO et al., 2016; CEPellos; SILVA; TONELLI,

2019). Assim, Heitor afirma que “[...] eu nunca me vi analisando políticas da [UF] para pessoas mais velhas. Talvez seja porque eu não me sinto velho ainda! [Risos]”.

Devido à falta de identificação dos entrevistados com o grupo de trabalhadores mais velhos, alguns entrevistados relatam a falta de políticas institucionais direcionadas a outros grupos de trabalhadores mais velhos. Por exemplo, Mateus afirma que “[...] os servidores mais antigos, principalmente aquele pessoal do nível A e B, são totalmente abandonados pela Universidade”. Mateus ainda vincula o abandono dos servidores mais velhos à capacitação. Segundo o entrevistado “[...] se o servidor mais velho não tiver uma formação educacional, ele está praticamente abandonado [...]”. Por sua vez, Gabriel vincula o abandono dos servidores mais velhos à improdutividade. De acordo com o entrevistado, os servidores mais velhos “[...] são literalmente esquecidos. É como se aquelas pessoas estivessem... Aqueles que não produzem, tá? [...] Como se estivessem mortos ali [...]” (Gabriel). Com isso, os entrevistados apontam a falta de políticas institucionais para os trabalhadores mais velhos, em especial para os servidores mais velhos de nível de classificação A e B, obsoletos e improdutivos.

No que tange às ações institucionais para os trabalhadores mais velhos, a UF oferta o curso de planejamento de vida e aposentadoria para os servidores, independentemente da faixa etária. Assim, o curso adota a perspectiva de que o planejamento para a aposentadoria pode ocorrer desde o início da carreira. No entanto, o curso de planejamento de vida e aposentadoria assume conotação distinta para alguns entrevistados. Por exemplo, Diego afirma que o curso de planejamento de vida e aposentadoria incentiva o desengajamento dos servidores mais velhos.

Os dados indicam a existência de classes de servidores na UF. Para alguns entrevistados, os professores são uma classe de servidores privilegiados em comparação aos TAE. Sob a perspectiva dos entrevistados, os professores geralmente assumem os cargos de chefia dentro da UF, apesar de os TAE possuírem capacitação e qualificação para assumirem os cargos de gestão. Assim, Elisa afirma que “[...] somos geridos [...] por professores. [...] Eles estudaram para serem professores e são nossos chefes. Eles não têm visão de gestão, de administração [...]”.

Os dados também demonstram a hierarquização dos servidores pertencentes à classe dos TAE, uma vez que os servidores de nível superior (classe E), em

especial os médicos, são privilegiados com relação aos servidores de classe A, B, C e D. A hierarquização dos servidores acontece mesmo nos casos em que os servidores de classe A, B, C ou D possuem nível superior.

As classes de servidores públicos e a hierarquização dos TAE influenciam a suscetibilidade à obsolescência e ao ageísmo na UF. Os professores acumulam as experiências profissionais e a produção científica ao longo da vida. Por outro lado, os TAE devem estar constantemente capacitando-se e qualificando-se para o trabalho para evitarem a obsolescência no ambiente organizacional. Assim, a classe de servidores TAE está mais susceptível à obsolescência das capacitações (SENNETT, 2006) em virtude do processo de envelhecimento na carreira.

A estabilidade no cargo público é um elemento fundamental do contexto da UF. A estabilidade proporciona o envelhecimento na carreira pública, fundamenta as decisões e o planejamento na carreira, assim como se relaciona com a demissão ou a aposentadoria simbólica (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) e com a vivência da inutilidade e obsolescência (SENNETT, 2006; THOMAS et al., 2014) no setor público. Com isso, a próxima categoria apresenta a estabilidade no cargo público.

5.2.1.2 Estabilidade no cargo público

A estabilidade no cargo público é um elemento fundamental do contexto do setor público brasileiro que remete ao modelo tradicional de carreira (SAVICKAS, 2005, 2012; SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; DUARTE et al., 2010). A estabilidade no cargo público possibilita o curso de vida linear e ordenado (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007) e as relações de trabalho estáveis (DUARTE et al., 2010). Dessa forma, os servidores públicos podem envelhecer com segurança no cargo público até o desengajamento na carreira e aposentadoria. Nesse panorama, esta categoria discute a estabilidade no cargo público sob a ótica dos trabalhadores mais velhos.

Alguns entrevistados escolheram a carreira pública devido à estabilidade no cargo público (Helena, Alice, Gabriel, Elisa, Maria). Por exemplo, Alice afirma que decidiu tornar-se servidora pública porque presenciou a demissão arbitrária de colegas de trabalho mais velhos no setor privado. A entrevistada relata a renovação do quadro de trabalhadores da escola particular em que trabalhava antes de

ingressar na UF. Com isso, Alice afirma que buscou a estabilidade no cargo público para ter segurança no desenvolvimento da carreira profissional durante a velhice.

[...] a sua trajetória profissional podendo ser limitada ou finalizada por uma questão até de idade [...] foi uma coisa que me fez pensar muito em romper com a rede privada, que tinha sido a minha vida inteira de trabalho e [...] me pensar como uma profissional concursada, para ter não só garantia de estabilidade, mas, principalmente, para ter segurança. Segurança, na minha trajetória profissional e na minha velhice mesmo. Eu ter uma garantia de que, eu iria ter [...] uma aposentadoria segura [...] (Alice).

Apesar da importância da estabilidade, alguns entrevistados apontam o aprisionamento no cargo público. O aprisionamento diz respeito a alguns relatos que demonstram uma relação de dependência e vinculação do servidor ao cargo público. O aprisionamento ao cargo público ocorre devido à estabilidade no setor público, bem como em decorrência dos direitos legais dos servidores públicos. Por exemplo, alguns trabalhadores mais velhos prorrogam a aposentadoria devido ao abono de permanência. O abono de permanência é um incentivo financeiro equivalente ao valor da contribuição previdenciária para os trabalhadores que possuem o direito à aposentadoria voluntária (BRASIL, 1988). Assim, Diego afirma que o abono de permanência é “[...] um estímulo para não perder aquelas pessoas que [...] absolveram tanto conhecimento ao longo do tempo, que conhecem tão bem a instituição [...]”. Dessa forma, o abono de permanência torna-se uma política pública e de gestão para o adiamento da aposentadoria (VASCONCELOS, 2018), prolongamento da vida profissional (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; NILSSON, 2011) e retenção dos trabalhadores mais velhos que são ativos valiosos (CHAND; TUNG, 2014; VASCONCELOS, 2018) para a UF. O prolongamento da vida profissional torna-se importante devido à mudança do perfil etário da sociedade brasileira nas últimas décadas, por exemplo, o aumento da expectativa de vida, o envelhecimento da força de trabalho e o aumento dos gastos com previdência social (TAYLOR et al., 2016). Todavia, Elisa ressalta que “[...] tem muita gente que se prende, se agarra nesse abono [de permanência] e não sai [aposenta] por causa dele [...]” (Elisa). Com isso, o abono de permanência também pode configurar-se em aprisionamento no cargo público na visão dos entrevistados.

Por seu turno, Helena narra o aprisionamento no cargo público ao longo da carreira. Durante o exercício do cargo de Copeira, a entrevistada cursou Licenciatura em Artes na UF. Posteriormente, Helena participou de um concurso público para um

cargo de nível superior na UF. A entrevistada assumiu o cargo de nível superior, no entanto, foi demitida após três anos em decorrência de uma decisão judicial. Nesse ínterim, Helena aguardou seis meses para ser reconduzida ao cargo de Copeira na UF. Assim, a entrevistada afirma que a fase da carreira em que estava sem vínculos profissionais com a UF “[...] foi um período tenso, porque foi quando veio aquela sensação de instabilidade! A importância da estabilidade! [...] Não tem nada estável na vida, nada! [...] Foi um período que eu valorizei muito o meu cargo de Copeira! [...]” (Helena). Helena ainda fala da “[...] estabilidade que a gente acaba criando, né? Aquela coisa estável, você está fincada no serviço público! [risos] [...]”.

Helena relata a dificuldade de recolocação no mercado de trabalho durante o período em que esteve sem vínculos profissionais com a UF, em especial devido à idade. Durante o intervalo na carreira na UF, Helena trabalhou em uma empresa de impressão de produtos. Segundo a entrevistada, “[...] eu vi, assim, [...] outro mundo fora da [UF], [...] a gente fica tão focada no nosso cargo, na nossa instituição, na nossa estabilidade, que parece que o mundo é só aquilo! [...]” (Helena). Helena vivenciou uma breve experiência no setor privado e retornou para o cargo de Copeira na UF. Com isso, o relato de Helena demonstra o aprisionamento no cargo público em virtude da busca pela estabilidade na carreira.

Por fim, a estabilidade no cargo público pode assumir características contrárias à sua finalidade. A estabilidade dos servidores busca a continuidade dos serviços, impessoalidade e proteção do servidor público contra pressões políticas ou partidárias (MEIRELLES et al., 2011). No entanto, os dados demonstram que alguns servidores públicos mais velhos utilizam da prerrogativa da estabilidade no cargo para vivenciar a inutilidade e obsolescência (SENNETT, 2006; THOMAS et al., 2014) no ambiente organizacional. No geral, as relações de trabalho contemporâneas não permitem a ociosidade e improdutividade na iniciativa privada. Com isso, a inutilidade e obsolescência de alguns trabalhadores mais velhos articulam-se com a estabilidade no cargo público, uma vez que os servidores públicos não estão vulneráveis à demissão arbitrária. Assim, os dados demonstram que a estabilidade no cargo público pode proporcionar a demissão ou aposentadoria simbólica (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) e a vivência do ócio, acomodação, indiferença e improdutividade.

A segurança na construção da carreira, o aprisionamento no cargo e a possibilidade de vivência da inutilidade e obsolescência são os elementos que

caracterizam a estabilidade no cargo público. Assim como a estabilidade no cargo público, as concepções sobre a velhice contextualizam a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos. Dessa forma, a próxima categoria apresenta as concepções dos trabalhadores mais velhos sobre a velhice.

5.2.1.3 Concepções da velhice

Esta categoria apresenta as concepções dos trabalhadores mais velhos sobre o processo de envelhecimento e a velhice. As concepções dos entrevistados sobre a velhice contextualizam a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos, bem como fundamentam as narrativas sobre a carreira. Com isso, serão discutidos os seguintes aspectos do processo de envelhecimento sob a perspectiva dos trabalhadores mais velhos: (1) os significados da velhice; (2) os medos associados à velhice; (3) a negação da velhice; (4) a percepção multifacetada e conflituosa da velhice; (5) o reconhecimento e afirmação da velhice; e, (6) a multiplicidade de idades no contexto organizacional.

Os entrevistados avaliam o processo de envelhecimento de diversas perspectivas, assim como apontam diversos significados para a velhice. Alguns entrevistados enaltecem o processo de envelhecimento e afirmam que alcançaram a felicidade, flexibilidade e autoaceitação. Por exemplo, Helena afirma que “[...] eu estou gostando de envelhecer, de ser mais relax, ser mais flexível, me aceitar como eu sou, [...] até nas minhas imperfeições [...]”. Por sua vez, Laura afirma que “[...] o envelhecimento [...] foi um ganho. [...] Realmente eu sou mais feliz hoje, aos 62 anos, do que eu fui feliz quando eu era jovem, porque eu [...] queria tudo ao mesmo [tempo] [...]”. Por outro lado, alguns entrevistados afirmam que o envelhecimento é um processo triste e têm como consequências a solidão, limitações e obsolescência. Nesse sentido, Bernardo afirma que “[...] o envelhecimento é uma coisa muito triste! [...]”. Segundo Lorena, “[...] eu descobri que a vida adulta [...] também é solitária. [...] Eu acho que quanto mais velho a gente vai ficando, mais solitário a gente vai ficando [...]”. Gabriel relata que “[...] eu tenho colegas [...] que são mais velhos do que eu, que estão na [UF] há muito tempo, então eles não estão conseguindo mais acompanhar as mudanças [...]”. Com isso, os entrevistados indicam diversos significados para a velhice. Os significados da velhice podem ser contraditórios, por exemplo, felicidade versus tristeza. Esses achados corroboram com os resultados da

pesquisa empírica de Torres et al. (2015). No geral, os resultados indicaram que o envelhecimento é caracterizado por estereótipos positivos e negativos, ou seja, uma relação de perda e ganho. Além disso, o grupo de idosos caracteriza o envelhecimento “[...] como algo que é preciso encarar, procurando mais qualidade de vida, mas compreendendo que há aspectos negativos como as dores, doenças, declínio, que causam sentimentos de tristeza [...]” (TORRES et al., 2015, p. 3626).

Nesse contexto, os dados também apontam os medos associados à velhice. Os resultados demonstram que algumas atividades biológicas típicas da velhice assumem o papel de estigmas do envelhecimento. Geralmente, os estigmas do envelhecimento estão nas narrativas dos entrevistados, assim como são fundamentadas por histórias de pessoas ou colegas de trabalhos mais velhos.

Com isso, algumas doenças são associadas ao envelhecimento. Por exemplo, Maria afirma que “[...] existem muitas pessoas [...] que adoecem com a idade, que adoecem com o tempo. E é uma doença calada. E que, lá na nossa Universidade, tem muita gente com problemas [...]”. Por sua vez, Bernardo relaciona os problemas de saúde à velhice. Segundo o entrevistado, “[...] os problemas de saúde que vão chegando pra gente, né? Tive que [...] fazer cirurgia de emergência. Eu nunca tinha ficado hospitalizado nesses 52 anos [...]” (Bernardo).

Nesse sentido, Isabela associa a lentidão ao processo de envelhecimento. Segundo Isabela “[...] eu tenho uma irmã que trabalha aí [no *campus* central da UF]. Ela tem 62 e vai fazer 63 anos. [...] E, assim, a gente vê que ela é mais lentinha [...]” (Isabela).

Por sua vez, Gabriel relaciona a redução da resistência física, o esquecimento e a necessidade de consultas médicas à velhice:

[...] Eu vejo colegas lá [na UF] mais velhos com muitos problemas físicos, [...] limitações, né? Eu acho que o fato do envelhecer nem sempre é uma coisa tão tranquila com relação à saúde. Porque o corpo vai começar a não responder mais como respondia. [...] Então, a gente tem colegas lá que já tem muitas limitações por conta da idade. [...] Física como mental também, né? Porque você começa a perder memória [...] Tem algumas coisas que é do envelhecimento mesmo. A própria [perda da] resistência física. [...] Muitas idas aos médicos. [...] Acho que a minha preocupação maior, com relação à idade, ao envelhecer, seria a parte da saúde [...] (Gabriel)

No que tange ao medo da morte, Bernardo narra a morte de um colega de trabalho mais velho. Bernardo afirma que esteve com o colega de trabalho mais velho “[...] num dia e no outro dia ele morreu! [...] São essas coisas que dão certo

medo na gente! A gente vai ficando velho [...]. Então, o que vai acontecendo com os amigos vai botando [...] medo na gente [...]" (Bernardo). Assim, o entrevistado relaciona a morte à velhice. Esse achado corrobora com o argumento de Barros (2011). Segundo a autora, a relação entre a velhice e a morte "[...] é um tabu social que encobre a morte e mostra a enorme dificuldade da sociedade contemporânea de lidar com o fim da vida [...]" (BARROS, 2011, p. 50).

O contexto da pandemia de COVID-19 evidenciou o medo da morte, uma vez que alguns entrevistados integram o grupo de risco para agravamento da COVID-19. Aliás, os indivíduos mais velhos integram o grupo de risco, bem como se difundiu na sociedade brasileira que a COVID-19 acomete principalmente os idosos e os portadores de comorbidades. Assim, Bernardo afirma que "[...] as pessoas com COVID e hipertensas morrem com 40! [...] Eu estou no grupo de risco porque eu sou hipertenso [...]". Sobre a possibilidade de retorno das atividades presenciais, o entrevistado afirma que "[...] eu não quero morrer e muito menos homenagem póstuma da Universidade [...]. Eu só quero poder trabalhar como sempre trabalhei [...]" (Bernardo).

Alguns entrevistados narram os anseios com o envelhecimento no trabalho. Por exemplo, Marcos relata a preocupação com a velhice no trabalho. Segundo o entrevistado, "minha preocupação [com a velhice] é não dar conta de fazer alguma tarefa, alguma atividade que eu fazia tão bem há anos atrás [...]" (Marcos).

Assim, as doenças, a lentidão, as incapacidades físicas e mentais/cognitivas e a morte articulam-se à velhice, bem como são elementos que demonstram o medo da velhice. No entanto, Schneider e Irigaray (2008) ponderam que a relação velhice/doença gera uma imagem distorcida do processo de envelhecimento, uma vez que muitos idosos não são doentes. Do mesmo modo, a associação da velhice com a lentidão e as incapacidades físicas e mentais/cognitivas não deve ser generalizada, pois o envelhecimento biológico acontece de maneira individual e particular (NILSSON, 2016). Contudo, as atividades biológicas relativas ao envelhecimento geralmente tornam-se estigmas da velhice e influenciam o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores mais velhos.

No contexto dos significados da velhice e dos medos associados ao envelhecimento, alguns trabalhadores mais velhos negam a velhice (TORRES et al., 2015; NASCIMENTO et al., 2016; CEPellos; SILVA; TONELLI, 2019). Nessas situações, os entrevistados afirmam não refletir sobre o processo de envelhecimento

na carreira profissional, assim como encaram a velhice como algo distante (BEAUVOIR, 1990). Além disso, afirmam que não se identificam como velhos, ou seja, sentem-se jovens ou como sempre se sentiram ao longo da vida (GOLDENBERG, 2011). Por exemplo, Sofia tem 66 anos de idade e afirma que não pretende aposentar porque se sente jovem. Por sua vez, Diego afirma “[...] [eu tenho] 60 anos e nem passa na minha cabeça me considerar uma pessoa velha”. Em outro momento da entrevista, Diego compara o envelhecimento pessoal com o envelhecimento dos antepassados. Segundo o entrevistado “[...] eu me lembro que meu avô morreu com [...] 65 anos. Eu me lembro do meu avô velhinho [...]. Eu sou um cara de 60 anos que não me vejo dentro desse contexto [...]” (Diego). Com isso, a negação da velhice articula-se com a falta de identificação com a velhice. Na ótica dos entrevistados, a velhice pertence a outros indivíduos ou grupos sociais.

Em algumas situações, a concepção da velhice ancora-se nos estereótipos, estigmas e sintomas físicos da velhice. Por exemplo, Alice articula a concepção do envelhecimento às limitações da velhice. Com isso, a entrevistada afirma que não se identifica como velha pelo fato de não possuir as limitações físicas e mentais/cognitivas oriundas do processo de envelhecimento.

[...] Eu ainda não me conscientizei do meu envelhecimento [...] porque [...] eu continuo fazendo tudo o que eu sempre fiz sem dificuldades [...]. Se precisar subir a escada 10 vezes, eu vou subir as escadas 10 vezes. Se precisar [...] trabalhar uma tecnologia nova, eu vou trabalhar uma tecnologia nova. Então, eu não me vi ainda nessa perspectiva do envelhecimento [...] (Alice).

Nesse panorama, os dados demonstram que alguns trabalhadores mais velhos negam o envelhecimento, postergam a velhice, se reconhecem como jovens, assim como sugerem que a velhice pertence a outros indivíduos ou grupos sociais. Assim, os dados corroboram com a argumentação de Schneider e Irigaray (2008). Os autores afirmam que a velhice é um processo complexo, temido e evitado pelos indivíduos envelhecidos.

Além disso, os dados corroboram com a percepção multifacetada e conflituosa da velhice apresentada por Barros (2011). Alguns entrevistados relatam a percepção multifacetada e conflituosa da velhice devido à diferenciação entre as idades biológica e mental/cognitiva. Por exemplo, Nicolas afirma que “[...] eu aparento ter mais idade do que eu tenho [...] o meu corpo é velho, mas a minha alma

é jovem [...] É um conflito que existe [...] dentro de mim [...]”. Do mesmo modo, Sofia relata que “[...] eu sempre me vejo jovem [...] Mas, às vezes, [...] você se olha no espelho e fala ‘vixe! Estou velha!’ [...] A minha idade física não corresponde à minha idade mental [...]”.

Nesse sentido, alguns estigmas e/ou sintomas físicos exteriorizam a velhice, assim como se tornam elementos que favorecem o reconhecimento e a afirmação do processo de envelhecimento e da velhice. Assim, Marcos e Heitor associaram a velhice aos problemas de visão e ao uso dos óculos. Além disso, os entrevistados relatam a dificuldade para a realização de algumas tarefas em determinadas posturas e o desenvolvimento de doenças nas articulações.

Alguns entrevistados também afirmam que a lentidão e o esquecimento são limitações da velhice (Helena, Isabela, Marcos, Elisa). Por exemplo, Helena afirma que “[...] você fica lento, você fica esquecido [...]]. Eu anoto as coisas para não esquecer [...]. Na nossa idade, a gente precisa [...] fazer as coisas devagar, porque você corre o risco de cair [...]”. Assim, a lentidão e o esquecimento favorecem o reconhecimento e afirmação da velhice.

A indisposição para o trabalho também foi indicada como sintoma da velhice. Por exemplo, Isabela afirma que “[...] eu não sou idosa ainda, tenho 49 anos, mas a minha disposição para o trabalho com 40 anos era muito maior do que agora [...]”. Maria afirma que não possui o mesmo vigor físico. Além disso, a entrevistada afirma que “[...] eu me canso mais do que eu me cansaria se eu tivesse com 30 anos [...]” (Maria).

Ademais, a aparência física demonstra a velhice. Nesse sentido, Laura diz que “[...] minha irmã [...] falou assim: ‘ah! Você está com cabelo branco!’ [...] Agora eu estou deixando [o cabelo branco] porque quando eu vou no supermercado [...] entro na fila de idosos [...]”. Por seu turno, Helena afirma que “[...] nunca havia assumido o meu cabelo branco, porque a gente trabalha fora e dá aquela sensação de relaxo quando é mulher [...]”. Vale destacar que o relato de Helena ampara-se no fato de que demonstrar a velhice significa que o indivíduo é descuidado com a aparência e moralmente inferior (THOMAS et al., 2014).

Alguns entrevistados (Isabela, Heitor, Sofia, Lorena, Gabriel, Maria) relatam a mudança no tratamento pessoal, por exemplo, a adoção dos termos senhor(a) e dona. Lorena relata que “[...] de dois anos pra cá... Porque eu estou com muito cabelo branco, [...] as pessoas me chamam mais de senhora [...]”. Gabriel afirma que

se sente mais respeitado pelas pessoas. Nas palavras do entrevistado, o respeito “é maior quando você fica mais velho [...]” (Gabriel).

Com isso, as limitações físicas ou mentais/cognitivas (doenças, lentidão, esquecimento e redução da disposição para o trabalho), a aparência física e os tratamentos pessoais são elementos que favorecem o reconhecimento e afirmação da velhice pelos trabalhadores mais velhos. Assim, o reconhecimento e afirmação da velhice por meio dos sintomas físicos do envelhecimento demonstram a idade corporal (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) no ambiente organizacional.

Vale destacar que o contexto da pandemia de COVID-19 e o isolamento social influenciaram a autoaceitação e o reconhecimento da velhice. Por exemplo, Helena afirma que o período de isolamento social proporcionou um momento de autoconhecimento, autoaceitação e de reflexão sobre o envelhecimento:

[...] A COVID está me levando para os lados bons também, sabe? Para você ver que eu assumi até o meu cabelo branco, né? [risos] [...]. Tem aquela questão de você estar sozinha, de você perceber que você está envelhecendo! E para mim, nesse isolamento, tem sido muito significativo. Positivamente mesmo, sabe? [...] E a primeira coisa que eu fiz foi olhar no espelho [...]. Aí, eu falei “gente, essa aqui não sou eu! [...] Esse [cabelo] preto aqui não sou eu ainda!” [...] Eu estou doida para chegar o [cabelo] branco. Quando eu cortei [o cabelo] a primeira vez, eu adorei, sabe? Eu olhei no espelho e, assim, essa questão de você se amar, é muito interessante! [...] (Helena).

Por fim, os dados demonstram a multiplicidade de idades (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) no ambiente organizacional. Dessa forma, a identificação e a compreensão da idade não necessariamente restringem-se à idade cronológica (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016; CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) ou à noção de geração de Karl Mannheim. A este respeito, destaca-se a idade burocrática devido à distância intergeracional (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Segundo Cepellos, Silva e Tonelli (2019), a distância intergeracional no setor público ocorre em virtude dos intervalos entre os concursos públicos. Assim, a identificação e a compreensão da idade estão vinculadas ao período de admissão no cargo e ao tempo de trabalho na UF.

Nesse sentido, o trabalhador que assumiu o cargo na UF com 40 anos ou mais pode ser considerado trabalhador jovem no ambiente organizacional. Por exemplo, Gabriel começou a trabalhar na UF com 42 anos de idade, porém o entrevistado afirma que se equiparava aos servidores com menos idade cronológica.

Segundo o entrevistado “[...] nós entramos todos juntos [...]. Naquele momento, era como se tivesse zerado todo mundo, porque todo mundo não sabia nada. [...] Então, a gente era considerado [...] todo mundo novo. Novo no sentido até da idade mesmo [...]” (Gabriel). Laura afirma que “[...] é mais fácil existir uma diferença entre os mais antigos e os mais novos de casa, e não pela idade [...]”. No geral, os entrevistados afirmam que não perceberam as diferenças de idade cronológica entre os servidores que ingressaram sincronicamente na UF. Dessa forma, a idade cronológica não impossibilita a realização de escolhas profissionais e transições na carreira, assim como não impede o início de uma nova fase da carreira profissional.

As diferentes concepções da velhice e as múltiplas idades podem atenuar os conflitos intergeracionais e o distanciamento entre os trabalhadores jovens e mais velhos no ambiente organizacional. Assim, a próxima categoria discute as diferenças geracionais na UF.

5.2.1.4 Conflitos intergeracionais

Esta categoria apresenta os conflitos intergeracionais e o distanciamento entre os trabalhadores recentes e antigos no ambiente organizacional. No geral, o relacionamento entre os trabalhadores recentes e antigos é considerado satisfatório pelos entrevistados. Apesar disso, alguns relatos demonstram os conflitos entre os trabalhadores recentes e antigos. Nesta categoria, a concepção de trabalhadores recentes e antigos relaciona-se com a idade burocrática devido à distância intergeracional (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Assim, a identificação e a compreensão da idade estão vinculadas ao período de admissão no cargo e ao tempo de trabalho na UF, ou seja, os trabalhadores recentes são os indivíduos recém admitidos na UF e os trabalhadores antigos possuem uma extensa carreira na UF. Na maioria das vezes, há uma equivalência entre trabalhadores recentes na UF e trabalhadores mais novos e conseqüentemente há equivalência entre trabalhadores antigos e trabalhadores mais velhos. Contudo, vale ressaltar que as concepções de trabalhadores recentes e antigos não necessariamente estão vinculadas à idade cronológica, uma vez que os indivíduos mais velhos podem ingressar na UF por meio de concurso público, bem como os indivíduos jovens podem possuir muitos anos de carreira na UF.

Os dados demonstram que os trabalhadores recentes geralmente são mais capacitados e qualificados. Lucas afirma que “[...] os [servidores] mais novos [...] chegam mais capacitados [...] em termos teóricos, de formação, de titulação [...]”. Gabriel aponta para a mudança de perfil dos trabalhadores que ingressam na UF por meio de concurso público, uma vez que o servidor recente “[...] entra como assistente administrativo, mas ele já tem até mestrado, às vezes” (Gabriel). A qualificação superior às exigências do cargo retrata a precarização do trabalho na sociedade contemporânea brasileira.

Em contrapartida, os trabalhadores recentes normalmente são menos comprometidos, engajados e participativos na visão dos respondentes. Segundo Lucas, “[...] em regra geral, ele [servidor recente] tem pouca dedicação ao trabalho [...]. Eu diria mesmo que é pouco comprometimento com o interesse público [...]”. Sofia afirma que “[...] os [servidores] mais novos, que estão entrando mais recente, não [...] vestem a camisa [...]. [Os servidores recentes] passam pela [UF] como um trampolim para outro concurso [...]”.

Assim, alguns trabalhadores mais velhos relacionam a falta de comprometimento e engajamento dos trabalhadores recentes com a necessidade de participação em concursos públicos. Aparentemente, os trabalhadores recentes vivenciam uma rotina de preparação e participação em concursos públicos e, mesmo após a admissão na UF, continuam a prestar concursos públicos para outras instituições públicas em busca de melhores condições salariais e de trabalho.

[...] uma pessoa novinha que está chegando na [UF] hoje, se for uma concurseira, é porque ela só está acostumada a ficar sentada estudando para concurso. Então, ela não vai produzir como uma pessoa que já está lá algum tempo. [...]. É a questão da responsabilidade. Existem pessoas ali, mais novinhas, que estão ali de passagem [...] porque não conseguiu passar em outro concurso. E continua estudando para passar em outro concurso. Então, quanto menos trabalho, menos serviço ela tiver, melhor! (Maria).

Assim, os entrevistados consideram que os trabalhadores antigos são mais engajados, participativos e comprometidos com o trabalho na UF. Por exemplo, Sofia afirma que os “[...] servidores mais velhos... Mais tempo de casa... São muito mais engajados [...]”. Com isso, os dados indicam que os trabalhadores mais velhos geralmente são mais leais à organização (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007).

A renovação do quadro de servidores pode ocasionar o distanciamento entre os trabalhadores recentes e antigos. O distanciamento intergeracional diz respeito ao afastamento e separação entre os grupos de trabalhadores recentes e antigos. Bernardo relata que diversos trabalhadores antigos aposentaram nos últimos anos e a interação no ambiente de trabalho tornou-se exígua devido ao ingresso dos trabalhadores recentes. Segundo o entrevistado, “[...] todas aquelas pessoas que a gente tinha uma amizade de trabalho, de parceria, todas essas pessoas já aposentaram [...]” (Bernardo). Assim, o relato do entrevistado reforça o distanciamento intergeracional em virtude dos intervalos entre os concursos públicos.

[...] Hoje em dia, a gente quase nem conhece ninguém na Universidade, já mudou muita gente, aposentou, entrou muita gente nova [...] então a gente chega nos setores [...] e a gente não vê mais ninguém conhecido. [...]. Antigamente não precisava nem ir ao setor, pegava o telefone e ligava e resolvia os problemas. Hoje em dia, você tem que sair do setor [...] (Bernardo).

A cultura organizacional também proporciona o distanciamento intergeracional. De acordo com Alice, “[...] eu vejo que na instituição existe ainda uma barreira entre o jovem e o mais antigo. [...] Eles [trabalhadores antigos] criam mesmo um distanciamento [...] desse jovem servidor [...]”. Com isso, Alice relata as dificuldades de integração entre os trabalhadores recentes e antigos. Segundo a entrevistada “[...] o jovem [trabalhador recente] entra em uma estrutura que já está estabelecida. Então, ele vai fazer parte de um grupo que já está fechado, que todo mundo já se conhece [...]. E aí, eu acho que existe um distanciamento [...]” (Alice). Com isso, o trabalhador recente “[...] vai ficar ali esperando uma porta se abrir para ele entrar nesse relacionamento [...]” (Alice). A entrevistada ainda afirma que o distanciamento entre os trabalhadores recentes e antigos ocorre em virtude dos preconceitos de idade. De acordo com a entrevistada, o “[...] distanciamento do jovem com o mais velho [...] só vai persistir se o mais velho entender que o jovem é inexperiente e não vai ter nada para oferecer [...]”. Além disso, o trabalhador recente pode acreditar que o trabalhador antigo possui menos conhecimento, em especial no que tange à qualificação e capacitação e domínio das tecnologias.

Os dados também demonstram a cultura organizacional em que os trabalhadores recentes são designados para a realização de tarefas de trabalho

menos importantes, assim como alguns trabalhadores antigos não se empenham em ensinar o trabalhador recente. Segundo Alice, “[...] existe uma cultura organizacional [...] que as pessoas [trabalhadores antigos] colocam os jovens para trabalhar coisas menos importantes. E, envolvem pouco esses jovens nas questões [...]”. Assim, Alice relata a cultura do abandono do trabalhador recente. Segundo a entrevistada, o trabalhador antigo “[...] está ali há 30 anos [...] E, esse jovem que está chegando, que se vire para construir a sua trajetória dentro da instituição [...]” (Alice).

Além disso, os dados demonstram que o distanciamento intergeracional ocorre devido ao medo do novo. Segundo Diego, “[...] o novo pode representar muitas vezes um desafio. Então, tem toda uma relação de medo [...]. Um medo meio que introjetado nos mais velhos em não aceitar muito o novo [...]”. Nesse sentido, Alice relata o medo do trabalhador antigo em ser substituído pelo trabalhador recente. Segundo a entrevistada, o trabalhador recente geralmente possui o diferencial com relação ao “[...] aspecto físico, da beleza física, da juventude física [...]” (Alice). Além disso, a entrevistada afirma que o risco de substituição dos trabalhadores antigos por um trabalhador recente é uma preocupação relativa ao envelhecimento, em especial devido ao fantasma da inutilidade e obsolescência do trabalhador mais velho.

[...] a minha preocupação é que, na minha idade, a gente tem sempre essa visão de que nós poderemos ser substituídos por um jovem. E, talvez, investir num jovem seja mais promissor do que investir numa pessoa velha [...]. É preferível investir num mais jovem, que vai ter mais tempo de retorno, a longo prazo, do investimento, do que investir numa pessoa mais velha que vai ser a curto prazo o investimento [...] (Alice).

No geral, os dados demonstram o seguinte panorama: (1) a qualificação e a capacitação dos trabalhadores recentes e o fantasma da inutilidade e obsolescência podem tornar-se uma preocupação para os trabalhadores antigos devido ao risco de substituição no ambiente de trabalho; (2) a inexperiência pode provocar o isolamento e abandono dos trabalhadores recentes no ambiente organizacional.

Portanto, os dados demonstram algumas situações conflitivas e o distanciamento entre os trabalhadores recentes e antigos na UF. No entanto, as diferentes idades no ambiente de trabalho podem ser construtivas para a organização. Como afirma Diego, “[...] eu acho que é uma relação conflitiva. Mas, eu acho que também pode ser uma relação construtiva. Porque, eu digo pelo meu caso.

Quando você está do lado de uma pessoa mais nova, você também está aprendendo [...]”.

Assim, os dados desta categoria colaboram com os estudos sobre a multiplicidade de idades (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) no ambiente organizacional. Em algumas situações, os dados demonstram que as idades vinculadas ao período de admissão no cargo e ao tempo de trabalho na UF ocasionam os conflitos intergeracionais e o distanciamento entre os trabalhadores recentes e antigos, assim como fundamentam o preconceito e a discriminação por idade. Nesse sentido, a próxima categoria discute o ageísmo no ambiente organizacional.

5.2.1.5 Ageísmo

Esta categoria discute o ageísmo no ambiente organizacional. No geral, os entrevistados afirmam que não observaram a diferença no tratamento à medida que foram envelhecendo (Helena, Alice, Laura, Isabela, Heitor, Sofia, Bernardo, Lorena, Gabriel, Diego, Mateus), bem como não se sentiram rejeitados no ambiente organizacional devido à idade (Helena, Laura, Isabela, Heitor, Sofia, Lorena, Gabriel, Diego, Mateus, Maria). Apesar disso, alguns entrevistados afirmam que os trabalhadores mais velhos sofrem o ageísmo no ambiente organizacional (Helena, Laura, Sofia, Bernardo, Lorena, Gabriel, Lucas, Elisa, Mateus), bem como alguns entrevistados relatam a vivência do ageísmo no ambiente organizacional (Marcos, Elisa). Inicialmente, Lucas e Nicolas afirmaram que não se sentiram rejeitados no ambiente organizacional devido à idade. Porém, os entrevistados relataram a vivência do ageísmo no decorrer das entrevistas.

Zanuncio et al. (2019) afirmam que o ageísmo direcionado aos trabalhadores mais velhos fundamenta-se nas ideias de finitude e inutilidade que estão perpetradas na velhice. Nesse contexto, os dados demonstram que o ageísmo é um tema sensível para os trabalhadores mais velhos. Alguns entrevistados hesitaram, evitaram ou contornaram os questionamentos (VASCONCELOS, 2012; CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019), bem como demonstraram pouco conhecimento sobre o ageísmo (SPEDALE, 2019) no ambiente organizacional. Por exemplo, Gabriel afirma que não se sente rejeitado devido à idade, porém o entrevistado afirma não ter refletido sobre o ageísmo. Por sua vez, Helena apresentou momentos de silêncio e

reflexão durante entrevista, assim como hesitou e contornou o questionamento sobre o ageísmo no ambiente organizacional.

Entrevistador: Os seus colegas de trabalho tratam de forma diferente as pessoas mais velhas no local de trabalho?

Helena: Ai, eu acho que sim! Eu acho. [Silêncio].

Entrevistador: Por que você acha?

Helena: [Silêncio] Não têm muita paciência. Ai, eu acho que vou ser injusta, eu não sei... Acho melhor não responder essa pergunta... Não sei! [Risos].

Com isso, o ageísmo é um fenômeno pouco compreendido no ambiente organizacional. De fato, França et al. (2017) afirmam que o ageísmo tem sido pouco discutido pela sociedade brasileira. Assim, os dados demonstram a dificuldade de compreensão do ageísmo em decorrência da articulação do preconceito de idade com outros preconceitos e situações do contexto organizacional. Por exemplo, Lucas não possui convicção sobre o tratamento diferenciado à medida que foi envelhecendo. O entrevistado mescla a percepção de ageísmo no ambiente organizacional com as diferenças geracionais e as mudanças tecnológicas.

[...] eu percebi alguma coisa, mas eu não sei te confirmar se é por questão do envelhecimento. [...] Tem algumas diferenças, [...] não sei se te confirmar se é da faixa etária, das mudanças tecnológicas ou dos novos servidores também que não estão muito chegados a muito diálogo [...] Eu tenho dúvidas sobre o porquê disso. Mas, eu percebi... [...] (Lucas).

Nesse sentido, Isabela modifica a narrativa sobre o ageísmo no ambiente organizacional. Inicialmente, Isabela afirma que trabalha com uma colega de trabalho mais jovem, assim como avalia que “[...] às vezes, [...] as pessoas se reportam mais ao mais jovem. [...]. Os alunos [...] pedem mais para [a servidora jovem] do que para mim [...]”. Isabela justifica a preferência dos alunos pelo fato da colega de trabalho jovem ter “[...] uma mobilidade melhor. Ela é mais magra [...]. Não sei se está relacionado [...] à idade ou mesmo [...] à obesidade. Porque a gente que está mais obesa tem mais limitações do que uma pessoa no peso normal [...]”. Com isso, a entrevistada articula o ageísmo e a obesidade.

A partir disso, a entrevistada inicia a desconstrução da narrativa depois de ser questionada se os trabalhadores jovens são mais requisitados no ambiente de trabalho. Isabela adiciona outras situações contextuais à narrativa, por exemplo, a infraestrutura de trabalho e o quantitativo de trabalhadores no setor de trabalho.

[...] eu falei isso, mas também tem assim... Porque ela [colega de trabalho jovem] fica num laboratório e eu fico no outro, eles são interligados. O laboratório que ela fica [...] tem mais material para os alunos estudarem. [...]. Pode ser por isso também. [...] Então, [...] fica até difícil [...] de responder, mas no geral, eu acho que não tem [predileção pelos trabalhadores jovens]. Eu não sei... Mas, assim, eu não vejo preferências [...] por “ah, fulana é mais nova...” Eu não vivenciei muito isso. Até porque também nosso local de trabalho é muito pequeno, [...] não dá [...] para você ter um parâmetro do todo [...]. No geral, [...] acho que não existe essa predileção [...] (Isabela).

Com isso, os dados comprovam o desafio no campo de pesquisa sobre o envelhecimento no que tange à dificuldade em acessar e explorar as ideologias, normas e crenças (VASCONCELOS, 2012; SPEDALE, 2019) dos indivíduos mais velhos sobre o ageísmo no ambiente organizacional. Como afirma Vasconcelos (2012), os participantes da pesquisa geralmente não admitem os próprios preconceitos. Além disso, os dados demonstram que os entrevistados possuem dificuldade de compreensão do ageísmo, principalmente em decorrência da articulação do ageísmo com outros preconceitos e situações contextuais.

A articulação do ageísmo com outros preconceitos, situações contextuais e com a idade normativa intensifica a naturalização do ageísmo. De fato, Spedale (2019) afirma que os estereótipos do envelhecimento podem assumir contornos de familiaridade e normalidade. Assim, os entrevistados utilizam os elementos que compõem o ageísmo no ambiente organizacional, por exemplo, as diferenças geracionais, a obesidade, a aparência física e a falta de domínio das tecnologias. Os elementos apresentam-se como justificativas pertinentes para a naturalização do ageísmo no ambiente organizacional.

Assim, Marcos busca naturalizar o ageísmo no ambiente organizacional. Para isso, Marcos constrói a argumentação tendo como base elementos que são comumente relacionados à velhice, tais como a aparência física, a inutilidade e obsolescência e a demissão ou aposentadoria simbólica. A adoção dos elementos relacionados à velhice busca a naturalização do ageísmo no ambiente de trabalho.

[...] quando você chega a certa idade, é lógico que se alguém vai te ver, vai falar assim “não, ele não está apto para fazer aquilo”, [...] vira até uma coisa quase natural, né? Eu acho que tem isso também, uma coisa nova e acham que o cara [trabalhador mais velho] não vai saber. Ou pode ter um preconceito também. O servidor é apto para fazer e [...] por ser de certa idade “não, ele já vai se aposentar [...] não quer mais nada, não! Já está velho de casa!” [...] (Marcos).

Nesse contexto, Elisa afirma que a falta de domínio das tecnologias da informação e o conseqüente abandono dos trabalhadores mais velhos é “cultural”. Nesse caso, o termo “cultural” remete aos seguintes aspectos: (1) os trabalhadores mais velhos possuem o pretexto de não dominar as tecnologias da informação; e, (2) as pessoas possuem a prerrogativa de compreender que os trabalhadores mais velhos não são aptos para o uso das tecnologias da informação. Com isso, o termo cultural fundamenta-se na naturalização do ageísmo no ambiente organizacional.

O ageísmo articula-se com a idade normativa (SMYER; PITT-CATSOUHPES, 2007) e a idade social (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016) no ambiente organizacional. As normas de idade podem ser implícitas ou explícitas no contexto organizacional (HANASHIRO; PEREIRA, 2020). No contexto da iniciativa privada, a idade normativa para o trabalho estabelece o limite de idade para contratação dos profissionais e desenvolvimento dos trabalhadores (SMYER; PITT-CATSOUHPES, 2007). Segundo Vasconcelos (2015), existe uma linha sutil no mercado de trabalho brasileiro que dificulta a contratação dos trabalhadores mais velhos. A linha sutil de demarcação da idade vincula-se à inutilidade e obsolescência dos trabalhadores mais velhos, assim como ocasiona o ageísmo no ambiente organizacional (VASCONCELOS, 2015). A carreira no setor público possui características do modelo de carreira tradicional (SAVICKAS, 2005, 2012; SMYER; PITT-CATSOUHPES, 2007; DUARTE et al., 2010). Apesar disso, alguns elementos do mercado de trabalho do setor privado são praticados no setor público (LANCMAN et al., 2007; SIQUEIRA; MENDES, 2009), por exemplo, a idade normativa para o trabalho e desenvolvimento profissional.

Nesse contexto, a Lei Complementar 152/2015 limita a idade de 75 anos para o ingresso e permanência no serviço público. Dessa forma, a Lei Complementar 152/2015 torna o processo de seleção dos servidores públicos ageísta para os indivíduos com 75 anos ou mais, bem como limita o prolongamento da vida profissional. Além disso, as práticas e políticas de gestão de pessoas das instituições públicas podem basear-se na idade normativa, dificultando a qualificação e capacitação profissional e a ocupação de cargos de chefia pelos profissionais mais velhos.

Nesse sentido, Elisa relata o ageísmo durante o período em que estava preparando-se para o concurso público na UF. A entrevistada participou do concurso público para a UF com 43 anos de idade. Segundo Elisa, “[...] eu cheguei com

aquela apostila grossona que eu tinha preparado para estudar e [...] eu vi o olhar de... Nossa, a menina [colega do curso preparatório para o concurso público da UF] falando para mim como se eu não fosse conseguir! [...]”. Assim, o relato da entrevistada demonstra a idade normativa (SMYER; PITT-CATSOUHPHES, 2007) para a participação em concurso público.

Por sua vez, Alice afirma que “[...] eu posso não ser a escolhida para um determinado trabalho ou um determinado investimento por conta da minha idade, né? Eu tenho essa consciência, de que o tempo está [...] se esgotando [Risos] [...]”. Com isso, Alice aponta o medo de ser substituída por um trabalhador jovem, assim como demonstra a idade normativa (SMYER; PITT-CATSOUHPHES, 2007) para a capacitação e qualificação dos trabalhadores.

Esses achados corroboram com a pesquisa de Nilsson (2011). No contexto sueco, os resultados da pesquisa de Nilsson (2011) evidenciaram a existência do ageísmo contra os trabalhadores mais velhos. Alguns trabalhadores mais velhos relataram que, devido à idade, tiveram menos oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional, assim como foram desfavorecidos nas seleções para trabalhar em novos projetos e atuar em cargos de supervisão.

No que tange à articulação do ageísmo com outros preconceitos, vale ressaltar que o ageísmo se entrelaça principalmente com o racismo e sexismo no ambiente organizacional (FINEMAN, 2014). Spedale, Coupland e Tempest (2014) afirmam que a interação entre o ageísmo, sexismo e racismo é complexa, assim como aprofunda as assimetrias de gênero nas organizações. Dessa forma, a interação entre o ageísmo, sexismo e racismo torna-se desvantajosa principalmente para as mulheres (SPEDALE; COUPLAND; TEMPEST, 2014).

Alice iniciou a carreira na UF aos 45 anos de idade. Com isso, a entrevistada afirma que a sua admissão no setor de trabalho “[...] foi uma decepção [...] para os homens [...], porque os outros setores [Risos] ficaram com as meninas novinhas, bonitinhas, né? [...] E, eles receberam uma coroa! [...]”. Além disso, Alice afirma que é vista com uma mãe no ambiente de trabalho. Segundo a entrevistada, “[...] eu sou mais vista como uma mãezona [...] que procura sempre fazer as coisas para todo mundo, pelo bem de todos [...]” (Alice). Dessa forma, o envelhecimento das mulheres proporciona a perda da sensualidade (DINNERSTEIN; WEITZ, 1994), bem como ocasiona a correlação da mulher mais velha à figura de uma “mãe” para os colegas de trabalho.

Assim, Alice destaca a valorização das trabalhadoras jovens na UF. A entrevistada ressalta que as mulheres também valorizam a juventude no ambiente de trabalho.

[...] existe uma valorização [...] não da idade física, produtiva, mas eu acho que existe [...] na Universidade [...] a questão sexual. Da [servidora] jovem que é bonita, que tem um corpo bonito, que é jovem. Então, a gente vê esses olhares com essa conotação sexual para as jovens [...]. Se eu fizer bem [o trabalho] “ah, faz bem porque ela já está mais velha, né?” Mas se uma jovem fizer bem “ah, nossa! Além de jovem, ela faz bem!” [...] (Alice).

Alice também afirma que vivenciou a resistência e o descrédito dos colegas de trabalho do sexo masculino no início da carreira na UF. Segundo a entrevistada, os colegas de trabalho compreendem que “[...] mulher não tem muita capacidade, não tem muita competência, por mais que a gente se esforçasse, né? E, eu acho que dentro da Universidade existe ainda o machismo [...]” (Alice). Além disso, os colegas de trabalho menosprezaram a qualificação da entrevistada. Alice possui duas graduações: Letras e Direito. Apesar disso, a entrevistada afirma que um colega de trabalho buscava ensiná-la a “[...] escrever constitucionalmente [Risos] e [...] colocar as vírgulas [Risos]” durante o início da carreira na UF.

Nesse contexto, Alice afirma a necessidade de capacitar-se e qualificar-se para se destacar e conquistar o reconhecimento no ambiente de trabalho. Segundo a entrevistada, “[...] eu sempre [...] tive que buscar esse espaço, porque no começo não tinha [...]” (Alice). Ainda de acordo com a entrevistada “[...] a gente [mulheres] tem que se esforçar muito [...] para ser mais reconhecida como profissional. Mas, [...] isso [...] não faz a gente desanimar [...]” (Alice).

Assim, os dados demonstram que o envelhecimento das mulheres proporciona o declínio e a perda da sexualidade (DINNERSTEIN; WEITZ, 1994). O declínio e a perda da sexualidade podem criar barreiras na carreira das mulheres (DINNERSTEIN; WEITZ, 1994), bem como aprofundar a discriminação e preconceito contra as mulheres no ambiente organizacional (THOMAS et al., 2014; ZANONI, 2011).

No que diz respeito à interação entre o ageísmo e o racismo, Elisa relata a vivência do racismo no ambiente de trabalho. Vale frisar que Elisa ingressou na UF com 43 anos de idade. Nesse contexto, a entrevistada relata o comportamento das chefias no período em que assumiu o cargo de Secretária Executiva na UF.

Segundo a entrevistada, “[...] eu lembro perfeitamente a cara do [Diretor de Centro] quando chegou aquela negrona lá na sala dele para assumir o posto de Secretária Executiva. Ia ser Secretária dele! [...]” (Elisa). Ainda de acordo com a entrevistada, na “[...] primeira reunião [...] para a instalação do conselho departamental [no Centro de Ensino], eu lembro perfeitamente do comportamento irônico [da Chefia], sabe? De menosprezo e ironia [...]” (Elisa). Assim, Elisa afirma que “[...] é muito difícil [...] ser negra, mais velha, em fim de carreira e trabalhar na [UF]. Porque a [UF] [...] é muito preconceituosa! A [UF] tem preconceito de cor [...]”. A entrevistada afirma que trabalhar na UF é um desafio. Além disso, Elisa afirma que não é reconhecida e valorizada devido à experiência e conhecimento adquiridos ao longo da carreira profissional.

[...] Eu me sinto uma pessoa que tem bastante conhecimento [...] embora as pessoas, por causa da aparência, não [...] dão oportunidade, entendeu? Eu acho que eu aprendi muito nessa caminhada [...]. É uma pena que você chega aos 57 anos, depois de uma caminhada de 36 [anos de trabalho], e não ser valorizada pelo seu aprendizado [...] (Elisa).

Assim, o ageísmo e o racismo tornam-se desafios e obstáculos para o desenvolvimento da carreira. Com isso, Elisa afirma que busca sobressair-se no ambiente de trabalho com o objetivo de superar o ageísmo e o racismo. Nas palavras da entrevistada, “[...] a gente tem que exercitar. Ser sempre a melhor servidora, sempre a melhor pessoa. Tomar cuidado, por exemplo, se você for falar coisas que não agradam, [...] porque eles já vão usar as suas características étnicas para rotular [...]” (Elisa). Apesar disso, a estabilidade no cargo público torna-se um elemento de resistência ao preconceito no ambiente organizacional. Segundo Elisa, “[...] incomoda a questão da cor retinta! Incomoda as pessoas. Só que como eu sou servidora pública, eles precisam engolir, né? Goela abaixo. Então, você sobrevive [...]” (Elisa). Embora o relato demonstre a vivência de opressão no contexto organizacional da UF, os dados também sugerem o acesso de grupos marginalizados à UF, assim como a UF apresenta-se como um espaço de resistência à discriminação e preconceito devido às características do setor público.

Além disso, o ageísmo relaciona-se com o preconceito contra os servidores públicos e contra a classe dos TAE. Segundo Helena, “[...] eu não morceguei, como muitas pessoas acham que o funcionário público é morcego, Não! [...] As pessoas têm uma ideia do funcionário público como uma mamata [...]” (Helena). Por sua vez,

Elisa relata a interação do ageísmo com o racismo e o preconceito de classe. Assim, Elisa afirma que os TAE são “[...] discriminados por ser técnico. O técnico é o serviçal. É o ‘não sabe’. E, aí, eu ainda sou discriminada pela minha cor. E, agora, a idade [...]” (Elisa). Assim, o ageísmo interage com diversos preconceitos no ambiente organizacional, como o sexismo, o racismo e o preconceito contra as classes de trabalhadores.

Os dados demonstram a presença do ageísmo hostil (CARY; CHASTEEN; REMEDIOS, 2017) no ambiente organizacional. Assim, Marcos afirma que não é requisitado para a realização de algumas atividades de trabalho, uma vez que a chefia não acredita em sua capacidade técnica. Ainda de acordo com Marcos, a situação agravou-se após a contratação de servidores jovens para o setor de trabalho. O agravamento da situação demonstra a articulação entre o ageísmo e a demissão simbólica (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) no ambiente organizacional, ou seja, o abandono do trabalhador mais velho pela chefia e colegas de trabalho.

[...] ao longo desses [últimos] anos, [...] eu notei que os caras [colegas de trabalho e chefia] entravam no meu laboratório e [...] faziam reunião e não me chamavam. Me deixavam de lado [...]. Não falavam comigo o que tinha que fazer [...]. E, quando chegaram os colegas novos agora, de um ano para cá, [...] piorou ainda mais [...]. Começaram a chamar a pessoa [trabalhador jovem] lá e não falavam comigo [...]. Me deixaram no canto mesmo! [...] (Marcos).

Lucas relata o abandono de um trabalhador mais velho que possuía deficiência auditiva em virtude da velhice. Segundo o entrevistado, o colega de trabalho mais velho “[...] começou a perceber que as pessoas não queriam conversar com ele. Porque ele falava muito alto [...]” (Lucas). Assim, as limitações físicas decorrentes da velhice fundamentam o ageísmo hostil no ambiente organizacional.

Nessa perspectiva, os dados demonstram o ageísmo devido ao distanciamento intergeracional em virtude dos intervalos entre os concursos públicos. Por exemplo, Bernardo afirma que um grupo de trabalhadoras recentes discrimina os trabalhadores antigos. O entrevistado ainda relata que uma trabalhadora recente prejudicou um trabalhador antigo. Segundo o entrevistado, a trabalhadora recente “[...] fez de tudo pra tirar ele [trabalhador antigo] e tirou! Porque ele não tinha o conhecimento que ela tinha [...]” (Bernardo).

Elisa explica as práticas ageístas em virtude da negação da velhice (TORRES et al., 2015; NASCIMENTO et al., 2016; CEPellos; SILVA; TONELLI, 2019) e da concepção de que a velhice é um fenômeno distante (BEAUVOIR, 1990) para o indivíduo envelhecendo.

[...] quando você não está [na velhice], você despreza. [...] Quando você está num ponto de envelhecimento, [...] você olha para aquilo [velhice] como se você não fosse chegar, e aí você não respeita [...]. Você não valoriza! [...] [...]. O envelhecimento é uma coisa que a pessoa se comporta como se ela não fosse passar por aquilo [...] (Elisa).

Nesse contexto, Elisa afirma que os trabalhadores jovens “[...] são preconceituosos de idade! [...] Pelo menos duas pessoas que trabalham comigo são extremamente preconceituosas [...]”. No entanto, a entrevistada não se identifica com o grupo de trabalhadores mais velhos, bem como afirma que o preconceito é direcionado aos outros trabalhadores mais velhos. Segundo a entrevistada, os colegas de trabalho “[...] vivem falando ‘ah, não sei o quê da idade!’ [...]”. Mas, assim, eu... Não pega em mim, não! Porque aquilo que eles criticam, eu ainda não cheguei a esse patamar. Mas, vou chegar, né? [...]” (Elisa). O relato da entrevistada corrobora com a argumentação de Torres et al. (2015). Segundo os autores, os estereótipos negativos da velhice prevalecem nas situações em que os participantes projetam as percepções sobre o envelhecimento para outros grupos de indivíduos mais velhos.

Elisa também relata a vivência do ageísmo em virtude da rejeição e abandono no que tange ao uso de tecnologias da informação no ambiente de trabalho:

[...] A pessoa precisa de alguma coisa no computador. Ao invés de pedir para mim, pediu para outra, achando que a outra que sabia e eu não. Isso mais de uma vez! “Ah, não estou conseguindo imprimir!” Jamais me chama! “Deu erro no *Datashow*”: eu não sei arrumar! Mas, [...] por que isso? Porque a minha colega, da mesma idade que eu, não quer nem pôr a mão! Chama logo alguém para fazer. É cultural! (Elisa).

Na narrativa anterior, Elisa justifica o ageísmo no ambiente de trabalho. Para isso, a entrevistada relata que outros colegas de trabalho mais velhos não se dispõem a aprender e a dominar as ferramentas de tecnologias da informação. Em outro momento da entrevista, Elisa afirma que os jovens acreditam que os velhos são “[...] contra os procedimentos novos. São devagar no raciocínio. Não aceitam mudança. E, essas características são reais! As pessoas mais velhas, elas não

aceitam inovação, não aceitam mudança, elas são lentas! [...]” (Elisa). Elisa ainda responsabiliza os trabalhadores mais velhos pela inutilidade e obsolescência na carreira durante a velhice. Segundo a entrevistada “[...] aquela pessoa que senta na recepção. Ela não percebe o trabalho, né? [...] Ela não tem a credibilidade. [...] Por causa da idade mesmo, [...] acha que é só atender telefone e não sabe nem atender ao telefone. Sabe nem passar um recado [...]” (Elisa). Com isso, a entrevistada reforça o preconceito de idade contra os trabalhadores mais velhos. De acordo com Shneider e Irigaray (2008), os trabalhadores mais velhos atribuem os estereótipos negativos da idade para outros indivíduos mais velhos.

Os dados também demonstram o ageísmo benevolente (CARY; CHASTEEN; REMEDIOS, 2017) no ambiente organizacional. O ageísmo benevolente diz respeito às atitudes paternalistas e ao excesso de controle e cuidado para com as pessoas mais velhas (CARY; CHASTEEN; REMEDIOS, 2017). Por exemplo, Lorena afirma que há um tratamento paternalista direcionado aos trabalhadores mais velhos “[...] no sentido de tipo assim ‘ah, vamos colocar ele [trabalhador mais velho] nas seis horas! Coitado, porque ele não aguenta!’ Geralmente é para proteger. É uma superproteção [...]”.

Enfim, algumas narrativas demonstram o ageísmo hostil e benevolente (CARY; CHASTEEN; REMEDIOS, 2017) no ambiente organizacional. O ageísmo benevolente relaciona-se às atitudes paternalistas. Por seu turno, o ageísmo hostil relaciona-se principalmente com a inutilidade e obsolescência e a demissão simbólica. Nesse caso, os trabalhadores mais velhos relatam o descrédito e abandono, bem como a predileção em relação aos trabalhadores jovens. As limitações físicas decorrentes da velhice e o distanciamento intergeracional também fundamentam o ageísmo hostil. Contudo, a estabilidade no cargo público torna-se um elemento de resistência ao ageísmo no ambiente organizacional.

A seguir, serão apresentadas as categorias que representam as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos. A princípio, serão discutidas as categorias temáticas que dizem respeito à preocupação na carreira.

5.2.2 Preocupação

Esta categoria teórica engloba as categorias temáticas que discutem a preocupação na carreira dos servidores públicos mais velhos. A preocupação diz respeito ao planejamento para a realização de escolhas profissionais e transições ocupacionais (SAVICKAS, 2005). Dessa forma, os entrevistados realizam uma reflexão sobre o passado e o presente vocacional, assim como apresentam as aspirações para o futuro vocacional (SAVICKAS, 2005). As reflexões sobre o passado e o presente vocacional atribuem uma percepção de realidade e concretude para o futuro vocacional (SAVICKAS, 2005). Com isso, serão discutidas as transições na carreira e a qualificação e capacitação profissional dos trabalhadores mais velhos.

A seguir, serão apresentadas algumas narrativas dos entrevistados sobre o passado vocacional, em especial sobre as escolhas profissionais e transições que aconteceram inesperadamente na carreira.

5.2.2.1 Transições ocasionais na carreira

Esta categoria apresenta a não linearidade da carreira, bem como as transições em virtude dos acontecimentos circunstanciais e inesperados ao longo da carreira. Como afirma Helena, “[...] a minha vida é tão... [risos] [...] Não é tão linear, a minha história! [...]”. Sob a ótica dos entrevistados, as transições na carreira podem modificar e/ou interromper os planos iniciais para a carreira profissional.

Primeiramente, vale destacar que as narrativas de alguns entrevistados indicam a falta de um planejamento para a carreira profissional e a realização das escolhas profissionais e educacionais de acordo com as oportunidades ambientais. Por exemplo, Diego participou do vestibular para o curso de Administração com 17 anos de idade. Assim, Diego afirma que “[...] na minha escolha, não teve nenhum vínculo com o planejamento. [...] Eu fui numa opção, porque eu não era um cara da área de exatas, não gostava, e nem da área de Biologia [...]” (Diego). Apesar disso, Diego afirma que “[...] eu fui me encontrando nessa profissão [...]. Me sinto uma pessoa realizada na minha vida [...]”. Atualmente, Diego atua como Administrador na UF, formou-se mestre em Administração na UF, atua como professor de Pós-Graduação *lato sensu* em Universidade particular e ministra treinamentos na área da

Administração. Com isso, o relato de Diego corrobora com o fato de que as escolhas profissionais nem sempre estão adstritas a um planejamento profissional previamente estabelecido pelo indivíduo durante os estágios de orientação e exploração (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

Por sua vez, Isabela afirma que cogitou em ser Enfermeira durante a juventude pelo fato de ter uma prima que atua na área. A influência da referência familiar na fase de orientação (SAVICKAS; PORFELI, 2012) também está presente em outras entrevistas (Alice, Diego). Porém, Isabela afirma que não tinha planos para graduar-se em Enfermagem porque ela advém de uma realidade social em que as pessoas não almejavam uma carreira de nível superior devido à pobreza. No entanto, Isabela explica que fez a graduação em Enfermagem devido às oportunidades do contexto.

[...] tinha muita vaga de trabalho. Então, assim, não foi uma opção por assim “ah, eu gosto da Enfermagem”. [...] Foi por oportunidade [...] de trabalho. [...] Eu trabalhei um ano e meio na área da Enfermagem [...]. E aí surgiu a grande oportunidade que foi passar no concurso público, até porque eu não me identifiquei com a Enfermagem em si [...] (Isabela).

Vale destacar que Isabela expôs a indiferença na carreira (SAVICKAS, 2005). Segundo a entrevistada, a carreira profissional está “estagnada”. A entrevistada afirma que a carreira estagnada é “[...] uma coisa natural, né? Porque, como a gente é servidor público [...] é o que eu espero. [...] Sei que é isso aí mesmo que eu vou ter, entendeu? Então, pra mim está tranquilo” (Isabela). Aparentemente, a indiferença na carreira (SAVICKAS, 2005) está associada ao fato de Isabela ter assumido uma profissão divergente do seu autoconceito vocacional (SAVICKAS, 2002), dispor de uma visão pessimista da profissão e não possuir planos para o desenvolvimento da carreira profissional.

Assim, as escolhas na carreira de Diego e Isabela não estão adstritas a um planejamento previamente estabelecido para a carreira profissional. Aliás, as escolhas profissionais de Diego não demonstram a adesão ao autoconceito vocacional definido durante o estágio de orientação (SAVICKAS; PORFELI, 2012), assim como as escolhas profissionais de Isabela afastam-se do autoconceito vocacional (SAVICKAS, 2002). Com isso, as escolhas profissionais foram realizadas em virtude das oportunidades do contexto, bem como refletem o contexto brasileiro no que tange a dificuldade de inserção no mercado de trabalho. A adaptabilidade de

carreira (SAVICKAS, 2005; SAVICKAS; PORFELI, 2012) é um recurso importante para o ingresso no mercado de trabalho, uma vez que as escolhas vocacionais ocorrem na relação do autoconceito vocacional e do contexto do mercado de trabalho (SAVICKAS; PORFELI, 2012). Porém, o contexto do mercado de trabalho brasileiro torna-se relevante nos processos de planejamento da carreira, pois os indivíduos podem priorizar a empregabilidade durante as escolhas educacionais e profissionais. Apesar disso, os relatos demonstram que os entrevistados possuem os recursos de adaptabilidade de carreira, em especial a preocupação, para inserirem-se no mercado de trabalho.

No que tange às transições na carreira, alguns entrevistados relatam as escolhas profissionais que modificaram ou interromperam o planejamento inicial da carreira profissional. Assim, Laura narra uma transição ocasional na carreira. A entrevistada afirma que o planejamento inicial da carreira era atuar no ramo empresarial. De fato, Laura possuía uma empresa, porém a entrevistada vendeu o empreendimento para mudar-se de Estado a fim de cuidar do pai que estava doente. Durante a internação do pai em um hospital para tratamento de pacientes com câncer, Laura teve o primeiro contato com a área da saúde e interessou-se pela profissão de Técnico de Enfermagem. Depois do falecimento do pai, Laura formou-se em Técnico de Enfermagem e prestou o concurso para o cargo de Técnico de Enfermagem na UF. Assim, Laura afirma que a doença e a internação do pai foram os principais motivos para a transição na carreira.

No que lhe concerne, Gabriel afirma que atuou no setor privado durante o início da carreira profissional. Segundo o entrevistado, diversos acontecimentos o influenciaram a trabalhar no setor público. O entrevistado destaca que a empresa em que trabalhava iniciou o processo de falência, bem como o falecimento da mãe ocasionou a necessidade de estabilidade no emprego. Além disso, uma colega de trabalho incentivou-o a estudar para concurso público. Nesse período, Gabriel relata que o planejamento para a carreira “[...] não era a Universidade. Meu foco era o serviço público federal [...]”, em especial os Tribunais de Justiça.

Gabriel afirma que planejava participar de outros concursos públicos depois de assumir o cargo na UF. Segundo Gabriel “[...] mesmo depois que eu entrei na Universidade, continuava fazendo os concursos para os Tribunais [...]” (Gabriel). O interesse pelos cargos nos Tribunais de Justiça foi durante os primeiros anos na UF. Aparentemente, alguns indivíduos preparam-se para a realização de concursos

públicos e angariam vagas com salários mais vantajosos e concorrência alta. No entanto, esses indivíduos participam de vários concursos públicos e, em caso de aprovação, assumem cargos que não pertenciam ao planejamento inicial para a carreira.

Em outra situação, a entrevistada Alice afirma que fez o concurso para a UF no intuito de cursar o mestrado e doutorado para posteriormente realizar o concurso para docente na UF. De fato, Alice cursou o mestrado e doutorado na UF. Todavia, a entrevistada demonstra a desistência dos planos para tornar-se docente na UF devido à priorização das tarefas profissionais assumidas no exercício da função de TAE.

Por seu turno, o entrevistado Heitor relatou uma transição inesperada na carreira profissional na UF. Nessa situação, Heitor foi transferido de setor de trabalho. O entrevistado afirma que não planejava a transição na carreira. A transição ocorreu depois do período de férias.

[...] Ao chegar de férias, o [Diretor do Centro] me chamou na sala dele e me convidou para que eu tomasse frente do restaurante, entendeu? Eu, como sempre gosto de desafios, optei! [Risos]. Entendeu? É isso que aconteceu. Mas eu não tinha ideia de que [...] seria esse convite [...] (Heitor).

Nesse contexto, os dados demonstram que as transições na carreira acontecem ao longo da vida. Vale frisar que a idade e o envelhecimento não impedem as transições ao longo da vida. As transições na carreira vivenciadas por Laura e Gabriel durante a meia-idade apontam a mobilidade no emprego (SAVICKAS, 2012), a individualização do desenvolvimento da carreira (SAVICKAS, 2012) e a flexibilidade da carreira na atualidade (DUARTE et al., 2010) antes do ingresso no serviço público, sendo que algumas dessas transições motivaram o ingresso na UF.

Além disso, o contexto de estabilidade no serviço público não impede que os trabalhadores mais velhos vivenciem transições na carreira, por exemplo, a participação em concursos públicos depois do ingresso na UF (Gabriel), a capacitação e qualificação na UF para angariar outros cargos públicos (Alice) e a transferência repentina de setor de trabalho (Heitor). Assim, os dados apontam a não linearidade da carreira, bem como as transições em virtude dos acontecimentos circunstanciais e inesperados ao longo da carreira. Apesar da estabilidade no cargo,

a preocupação na carreira durante o desenvolvimento da carreira pública pode refletir a ordem social do trabalho contemporânea em que os trabalhadores possuem perspectivas profissionais flexíveis (DUARTE et al., 2010).

Enfim, as escolhas e transições ocupacionais não necessariamente estão adstritas ao planejamento da carreira, bem como podem ser circunstanciais e inesperadas. Ademais, as transições ocupacionais podem modificar ou interromper o planejamento inicial para a carreira profissional, bem como contrariar o autoconceito vocacional. Dessa forma, os dados demonstram que a preocupação na carreira articula-se aos acontecimentos e oportunidades do ambiente. Assim, os contextos do mercado de trabalho brasileiro e do serviço público brasileiro tornam-se relevantes para a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos.

A próxima categoria discute o planejamento para o desengajamento na carreira e aposentadoria. A aposentadoria torna-se uma transição fundamental na carreira dos trabalhadores mais velhos.

5.2.2.2 Aposentadoria: a grande transição futura na carreira

A presente categoria discute a preocupação na carreira no que diz respeito ao desengajamento (SAVICKAS, 2005) na carreira profissional na UF e aposentadoria. As discussões sobre o planejamento para o desengajamento na carreira profissional na UF e aposentadoria envolvem o prolongamento ou não da vida profissional (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; NILSSON, 2011). No geral, a aposentadoria é um marco temporal para uma transição futura que será fundamental e significativa na carreira dos trabalhadores mais velhos, apesar de ser considerada por alguns entrevistados como algo distante. Com isso, serão discutidos os significados da aposentadoria, os planos para o desengajamento na carreira na UF e aposentadoria, os planos profissionais e pessoais para antes e depois da aposentadoria e os medos associados à aposentadoria.

Tradicionalmente, a aposentadoria diz respeito ao desengajamento na carreira profissional mediante o recebimento de benefícios previdenciários, a segurança monetária dos indivíduos mais velhos, a conquista dos direitos trabalhistas (NASCIMENTO et al., 2016), bem como significa a fase da vida para o descanso e lazer (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007). No entanto, os entrevistados atribuem diferentes significados para a aposentadoria. Por exemplo, a

aposentadoria representa a oportunidade de “[...] experimentar esse mundo lá fora [...]” (Helena), assim como o momento de “dar a vaga para outro” (Marcos e Elisa). No primeiro caso, a aposentadoria representa a fase da vida em que o trabalhador encerra a carreira em determinada profissão e inicia uma nova etapa da carreira. A nova etapa da carreira permite a realização de novas atividades profissionais e pessoais. No segundo caso, a aposentadoria significa a liberação da vaga de emprego para os trabalhadores jovens. A liberação da vaga de emprego demonstra as expectativas sociais e as normas etárias (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018), especialmente no que tange à idade adequada para a aposentadoria e a necessidade de substituição de um trabalhador mais velho por um trabalhador jovem. Zacher, Kooij e Beier (2018) afirmam que essas expectativas sociais e as normas etárias são comumente aceitas nos modelos de carreira tradicional. No entanto, as expectativas sociais e as normas etárias geralmente são fundamentadas em estereótipos de idade desatualizados, por exemplo, a suposição de que a idade entre 60 e 65 anos determinam o momento da aposentadoria (TAYLOR et al., 2016).

Os dados demonstram que a proximidade da aposentadoria proporciona o menosprezo dos trabalhadores mais velhos. Por exemplo, Elisa afirma que a história profissional e a experiência do trabalhador mais velho próximo da aposentadoria não são reconhecidas e valorizadas no ambiente organizacional. Além disso, a aposentadoria representa uma condenação para os trabalhadores mais velhos, pois aponta a necessidade de desengajamento na carreira profissional. Nas palavras da entrevistada, “[...] você vai ver a história desse mais velho, você vê quanta coisa ele ofereceu para a Universidade. E que aquilo não tem valor nenhum mais! Porque ele já está na hora de aposentar! [...]” (Elisa). O menosprezo e a condenação demonstram a degradação individual e social dos trabalhadores mais velhos que estão próximos da aposentadoria (NASCIMENTO et al., 2016). Assim, a proximidade da aposentadoria aponta a iminente redução do *status* social dos trabalhadores mais velhos, uma vez que os idosos são vistos como menos produtivos na sociedade contemporânea (SOULÉ, 2019).

Em algumas situações, a aposentadoria assume características de sanção para os trabalhadores mais velhos que vivenciam a inutilidade e obsolescência. Por exemplo, Maria afirma que alguns trabalhadores mais velhos “[...] já deveriam estar aposentados há muito tempo! [...] Ficam ali passando o tempo, recebendo o salário e não produzem nada! [...]”. O relato da entrevistada também aponta a idade social

para a aposentadoria (NILSSON, 2016). Nesse caso, a idade social justifica a coação de um trabalhador mais velho à aposentadoria (NILSSON, 2016). Nesse sentido, Gabriel afirma que a aposentadoria poderia ser adotada como uma maneira de solucionar a improdutividade dos trabalhadores mais velhos. Segundo o entrevistado, “[...] eu acredito que, talvez, para solucionar esses casos [de improdutividade], [...] seria um incentivo para essas pessoas [...] aposentarem, porque elas não contribuem mais [...]” (Gabriel).

Com relação ao planejamento para antes da aposentadoria, alguns entrevistados pretendem realizar determinadas atividades profissionais e pessoais. Por exemplo, os entrevistados afirmam que pretendem cursar uma graduação, mestrado ou doutorado (Lorena, Gabriel, Lucas), especializar-se em terapias alternativas (Laura, Helena, Lorena) e buscar outras opções profissionais externas à UF (Isabela e Maria). Por outro lado, alguns entrevistados pretendem gerenciar a carreira profissional até a aposentadoria. Nesses casos, os entrevistados afirmam que pretendem desempenhar o trabalho adequadamente até a aposentadoria (Alice, Maria, Nicolas), contribuir profissionalmente para com a UF (Gabriel, Lucas) e manter-se no cargo realizando as mesmas atividades profissionais (Isabela, Heitor, Sofia, Elisa, Mateus).

Assim, alguns entrevistados afirmam que já contribuíram e trabalharam o suficiente na UF. Por exemplo, Heitor afirma que “[...] eu gostaria de continuar no restaurante [universitário], do jeito como está, entendeu? E, eu sinto que eu fiz [...] o suficiente para o *campus*. Minha contribuição está lá, beleza! É seguir nessa rotina que estamos aí [...]”. O entrevistado ainda afirma que “[...] gostaria de mais desafios, mas me parece que agora eu já estou indo pro [...] ocaso, né? Daqui a oito anos, eu estou aposentando [...]” (Heitor). Helena afirma que “[...] eu já dei o que eu tinha que dar, sabe? [...] Eu estou criando expectativas agora para a minha aposentadoria [...]” (Helena). Nesses casos, o gerenciamento e desengajamento na carreira (SAVICKAS, 2005) articulam-se com a estabilidade no serviço público e a segurança na carreira, uma vez que os servidores públicos podem manter-se no cargo e desenvolver as mesmas atribuições até a aposentadoria.

Apesar dos planos para antes da aposentadoria, alguns entrevistados apontam que a aposentadoria é um acontecimento incerto e distante. O relato de Heitor sobre a incerteza e distância da aposentadoria corrobora com a argumentação de Beauvoir (1990). Segundo a autora, a proximidade da

aposentadoria pode ser um evento estranho para alguns trabalhadores mais velhos, embora o momento da aposentadoria esteja fixado de antemão (BEAUVOIR, 1990).

[...] Às vezes, eu paro e penso assim “[...] será que eu vou aposentar com 65 anos? Ou será [que vou aposentar] com 68 [anos]?” Eu acho que de 65 a 68 [anos de idade], eu aposento. Isso, eu estou falando de oito anos para frente [...] Oito anos é uma vida! Apesar de que passa muito rápido, mas oito anos são oito anos! E, às vezes, eu me pego ali pensando, eu com 64 anos, 63 anos, já idoso, né? Eu, ali no restaurante [universitário] [...] (Heitor).

Em relação ao planejamento pessoal e profissional para depois da aposentadoria, alguns entrevistados (Helena, Laura, Lorena, Sofia, Bernardo, Marcos, Diego, Gabriel, Alice e Mateus) pretendem assumir atividades profissionais manter a produtividade depois da aposentadoria. Nesse sentido, Diego afirma que “[...] eu vou continuar dando minhas aulas na pós, vou continuar fazendo os meus treinamentos, vou continuar dando minhas consultorias [...]”. A busca pela produtividade depois do desengajamento na carreira pública demonstra que a aposentadoria também significa mudança e recomeço (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) para os trabalhadores mais velhos.

Conforme apontam Smyer e Pitt-Catsouphe (2007), o trabalho é uma atividade significativa e fundamental na vida dos trabalhadores. Dessa forma, alguns trabalhadores mais velhos demonstram a necessidade de prolongar a vida profissional, em especial para manter as relações sociais e para utilizar as experiências e habilidades desenvolvidas ao longo da carreira (SMYER; PITT-CATSOUHPHES, 2007). Além disso, os dados apontam que os trabalhadores mais velhos buscam a produtividade depois da aposentadoria com a finalidade de manter os padrões de consumo (BARROS, 2011; NASCIMENTO et al., 2016). Aliás, a aposentadoria não necessariamente promove um padrão de vida satisfatório para os trabalhadores mais velhos (BEAUVOIR, 1990).

Os dados também demonstram as biografias incertas e os cursos de vida flexíveis da sociedade contemporânea (TAYLOR et al., 2016) no contexto do setor público. Assim, os trabalhadores mais velhos podem assumir diversas atividades ao longo da vida (SMYER; PITT-CATSOUHPHES, 2007). Ou seja, os dados corroboram com o argumento dos miniciclos de estágios na carreira (SAVICKAS, 2005), uma vez que a aposentadoria pode não significar o fim da carreira, mas o início de uma nova fase da carreira profissional. Dessa forma, não existe uma idade normativa para o

estudo e trabalho nas sociedades contemporâneas (SMYER; PITT-CATSOUPHES, 2007).

Além disso, a aposentadoria é um fenômeno heterogêneo que se relaciona com diversos elementos da organização social, por exemplo, as transformações do mundo do trabalho, as reorganizações da estrutura familiar, os projetos de vida individuais, a rotina de trabalho, os papéis sociais, o convívio social e o *status* do indivíduo (ZANUNCIO et al., 2019).

Os entrevistados apresentam diferentes planos para o desengajamento na carreira profissional na UF. Helena, Alice, Marcos, Isabela, Heitor, Bernardo, Lorena, Maria e Nicolas afirmam que pretendem aposentar assim que obtiverem o direito à aposentadoria. Laura, Sofia, Diego, Elisa e Mateus possuem o direito à aposentadoria, porém pretendem atuar na UF por mais alguns anos. Por sua vez, Lucas não planejou a aposentadoria e Gabriel afirma que pretende trabalhar na UF até a aposentadoria compulsória.

Apesar de possuir o direito à aposentadoria, Elisa não pretende aposentar porque não possui planos para depois da aposentadoria. Devido aos acontecimentos no contexto da pandemia de COVID-19, Elisa vivencia um momento de redirecionamento da carreira e reflexão sobre a aposentadoria.

[...] eu não vou ficar [até a aposentadoria compulsória]. Se Deus quiser vai aparecer alguma coisa para mim [...] pra eu fazer. Tem a minha vida pessoal também que eu preciso decidir algumas coisas [...] Depois desse ano que a gente viveu nessa turbulência aí, eu acho que eu preciso de mais uns dois ou três anos. Mas, se eu ver que o negócio está meio apertado, eu peço [a aposentadoria] (Elisa).

Os entrevistados apresentam elementos que influenciam o desengajamento na carreira na UF e aposentadoria, em especial o contexto político e econômico brasileiro, a reforma da previdência, a organização financeira pessoal e os medos da velhice que são articulados à aposentadoria, como a morte, doenças, limitações físicas e mentais/cognitivas e inutilidade e obsolescência.

O contexto político e econômico brasileiro influencia o planejamento para a aposentadoria dos trabalhadores mais velhos, em especial no que tange às políticas públicas para a educação superior. Aliás, as atuais políticas públicas indicam o contingenciamento de gastos ou investimentos para a educação superior e a consequente precarização das condições de trabalho e defasagem salarial dos

servidores públicos da educação. Com isso, Laura vincula a continuidade da sua carreira na UF às políticas públicas adotadas pelo Governo Federal para a educação superior e para os servidores públicos.

[...] agora eu já nem sei se eu quero isso [prolongar o tempo de trabalho na UF] [...], até porque a gente nem sabe como vão ficar as Universidades, entendeu? [...] Que tipo de oportunidade nós vamos ter? Principalmente nós que já estamos perto de nos aposentarmos [...]. Então, eu acho que vai depender muito de como vai ser conduzido essa questão das políticas públicas [...] (Laura).

No contexto das políticas públicas, a reforma da previdência também influencia o planejamento para a aposentadoria dos trabalhadores mais velhos. A reforma da previdência (BRASIL, 2019) estabelece a idade cronológica mínima para a aposentadoria (no caso dos entrevistados, 65 anos de idade para os homens e 62 anos de idade para as mulheres). A reforma da previdência é uma mudança recente e ocasiona dúvidas e inseguranças entre os trabalhadores, especialmente no que diz respeito às regras de transição para pessoas que estão próximas da aposentadoria. Dessa forma, alguns entrevistados relatam a insegurança ocasionada pela reforma da previdência, bem como afirmam não saberem o tempo necessário para a aposentadoria devido à reforma da previdência.

No contexto da reforma da previdência, alguns entrevistados (Heitor e Lorena) vincularam o desengajamento na carreira e a aposentadoria à necessidade de organização financeira. Por exemplo, Heitor relata o anseio devido à possibilidade de redução da renda depois da aposentadoria: “[...] eu pretendo aposentar a partir do momento que eu tiver direito e se o corte no salário [...] não afetar os meus planos e os meus orçamentos. Senão, eu serei praticamente obrigado a ficar mais três anos [...]” (Heitor).

Além disso, o estabelecimento das idades mínimas para a aposentadoria e a ampliação da aposentadoria compulsória para 75 anos de idades provocou a apreensão com o prolongamento da vida profissional e com o processo de envelhecimento na carreira profissional. Nesse sentido, Lorena demonstra a apreensão com o envelhecer na carreira. Para isso, a entrevistada ancora seus argumentos nas vivências de colegas de trabalho mais velhos.

A minha preocupação [com o envelhecimento no trabalho] é de estar velha e de não estar mais aguentando [...]. Eu tenho um colega [...] com 57 anos

[...]. Ele falou que não aguenta mais! Ele está desesperado! [...]. Chega a hora de vir para o trabalho, ele começa a chorar! [...]. A minha preocupação é essa! (Lorena).

Vale frisar que a aposentadoria articula-se ao envelhecimento na carreira, uma vez que a imagem do aposentado comumente está vinculada ao idoso (TORRES et al., 2015). Assim, o desengajamento na carreira e a aposentadoria suscitam os medos e inseguranças relativos ao processo de envelhecimento (TORRES et al., 2015). Com isso, a aposentadoria se entrelaça com os medos da velhice (NASCIMENTO et al., 2016), por exemplo, inutilidade, morte, doenças e limitações físicas. Os medos da velhice influenciam o desengajamento na carreira e os planos para a aposentadoria (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007).

Com isso, alguns entrevistados relatam o medo das doenças e limitações físicas que podem inviabilizar o desenvolvimento das tarefas ocupacionais. Por exemplo, Sofia afirma que foi convidada para continuar atuando no projeto de dança na UF depois da aposentadoria. No entanto, a entrevistada afirma que “[...] eu tenho que ver também, né? Até lá, se o meu corpo permite, se a minha saúde permite [...]”. Assim, as limitações físicas e mentais/cognitivas oriundas do processo de envelhecimento influenciam o planejamento para a aposentadoria dos trabalhadores mais velhos. Como afirmam Smyer e Pitt-Catsouphe (2007), a saúde afeta as decisões dos indivíduos sobre a aposentadoria e o prolongamento ou não da vida profissional. Apesar da diminuição dos empregos que exigem o esforço físico e a ampliação da qualidade de vida durante a velhice na atualidade, os problemas de saúde ainda podem influenciar as decisões do trabalhador sobre a aposentadoria (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007).

Nesse sentido, alguns entrevistados relatam a influência do medo da morte no planejamento para a aposentadoria. Por exemplo, Lorena narra a história de um servidor idoso que aposentou compulsoriamente aos 70 anos de idade. Segundo a entrevistada “[...] era um servidor bem velhinho. [...] Ele esperou fazer 70 anos pra poder sair à força [compulsoriamente]. Então, ele foi aposentado, passou um ano e meio, ele morreu! [...] Acho que o cara [servidor idoso] não sabia o que fazer da vida! [...]” (Lorena). Do mesmo modo, Maria relata a história de uma professora da UF que faleceu depois da aposentadoria. Segundo Maria, depois da aposentadoria “[...] fica aquele vazio! [...] Uma professora, ela morreu! [...]. A vida dela era a Universidade [...]” (Maria). Assim, as entrevistadas articulam a morte dos servidores aposentados

ao sentimento de abandono ocasionado pelo encerramento do vínculo de trabalho com a UF e à falta de planos para a fase da vida após a aposentadoria.

Dessa forma, Gabriel narra o medo da aposentadoria vivenciado por alguns colegas de trabalho e a necessidade de planejamento e preparação para a aposentadoria. O entrevistado afirma que a aposentadoria representa o “final da linha” para o trabalhador. O termo “final da linha” remete ao medo da inutilidade e da morte.

[...] por isso que eu acho que quando a pessoa chega à fase de aposentadoria, a pessoa tem medo. Porque o aposentar é como se fosse o final da linha. [...] Eu percebo isso com os colegas que estão prestes a aposentar ou já tem o direito e não querem nem falar do assunto. Por medo mesmo. Eu respeito, porque eu também acho que [...] vou entrar em pânico na hora do “tenho que aposentar”. Por isso que eu tenho que me preparar para isso [aposentadoria]. [...] Porque você tem que começar a ter outra visão do quê que é aposentar [...] (Gabriel).

No campo das políticas de Gestão de Pessoas sobre a transição para a aposentadoria (NASCIMENTO et al., 2016; ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018), vale frisar que a UF oferta o curso de planejamento de vida para a aposentadoria.

Por fim, a pandemia de COVID-19 também interferiu no planejamento para aposentadoria de alguns trabalhadores mais velhos. Elisa afirma que “[...] a minha carreira, eu estou sinceramente um pouco perdida, porque eu ia aposentar esse ano, mas por causa da pandemia, eu continuei [...]”. A entrevistada explica que decidiu postergar a aposentadoria porque teria que “[...] ficar em casa [durante a pandemia]. E [...] ficar em casa fazendo o quê? Pelo menos eu estou produzindo. Eu estou trabalhando normal! E, se eu fosse aposentar na pandemia, eu ia ficar em casa à toa [...]” (Elisa). Laura relata que planejava trabalhar com biodança depois da aposentadoria, todavia a entrevistada interrompeu o curso de biodança devido à pandemia de COVID-19, bem como não possui perspectivas de continuidade do curso. Por sua vez, Helena diz que o isolamento social tornou-se um estágio para a aposentadoria, pois o isolamento social proporcionou a vivência de uma rotina domiciliar.

[...] o isolamento, para mim, tem sido bom, [...] por que até então eu só imaginava ‘como vai ser quando eu me aposentar?’ E o isolamento [...] é tipo um estágio para a minha aposentadoria. É assim que eu vejo ‘e aí Helena, você vai ficar em casa?’ Não! Eu tenho uma rotina aqui, por exemplo, [...] eu levanto, faço meu devocional, tomo meu café, vou fazer minha atividade física [...] (Helena).

No geral, os dados apontam que a aposentadoria possui diversos significados para os trabalhadores mais velhos. Em algumas situações, a aposentadoria torna-se indesejada e temida (NASCIMENTO et al., 2016). A associação da aposentadoria à inutilidade, improdutividade e diminuição dos laços sociais corroboram com o trabalho de Nascimento et al. (2016). Além disso, os dados também apontam a associação da aposentadoria à morte, doenças e limitações físicas e mentais/cognitivas.

No que tange ao prolongamento ou não da vida profissional, estes achados confirmam parte dos argumentos teóricos de Nilsson (2011) e dos resultados da pesquisa empírica de Zanuncio et al. (2019). Segundo Nilsson (2011), a saúde e as políticas públicas e organizacionais influenciam as decisões de prolongamento ou não da vida profissional. Por sua vez, os relatos dos trabalhadores mais velhos corroboram com os elementos sentir-se útil e capaz, manutenção da rotina de vida e trabalho e organização financeira pessoal identificados na pesquisa empírica de Zanuncio et al. (2019) sobre o prolongamento da vida profissional. Dessa forma, a análise dos resultados indica que o planejamento e as decisões no que tange ao prolongamento ou não da vida profissional variam de acordo com o contexto dos entrevistados.

Portanto, a aposentadoria é uma transição futura que será fundamental e significativa na carreira dos trabalhadores mais velhos. O contexto político e econômico brasileiro, a reforma da previdência e os medos associados à velhice influenciam a preocupação na carreira no que tange ao desengajamento na carreira e planejamento da aposentadoria. Nesse contexto, alguns trabalhadores relatam o gerenciamento da carreira (SAVICKAS, 2005) até a aposentadoria. Por outro lado, alguns entrevistados demonstram a necessidade de manterem-se produtivos, bem como pretendem assumir desafios profissionais e pessoais durante a fase de desengajamento na carreira na UF. Para isso, os trabalhadores mais velhos planejam o futuro vocacional, bem como estão atentos às escolhas profissionais e educacionais. Dessa forma, a próxima categoria discute a preocupação na carreira dos trabalhadores mais velhos no que tange à qualificação e capacitação profissional.

5.2.2.3 Qualificação e capacitação profissional

A presente categoria discute a preocupação na carreira no que tange à qualificação e capacitação profissional dos trabalhadores mais velhos. A preocupação na carreira requer que os trabalhadores mais velhos pensem sobre o futuro da carreira profissional e estejam atentos às escolhas profissionais e educacionais necessárias para alcançar os objetivos profissionais. Assim, a qualificação e a capacitação oferecem a preparação para os desafios na carreira.

Vale frisar que a Universidade é um espaço do conhecimento e os participantes desta pesquisa estão inseridos nesse contexto. Assim, os TAE têm a possibilidade de trabalhar e estudar na Universidade. Ademais, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da UF oferta cursos de qualificação e capacitação em áreas específicas para os TAE.

Os dados apontam que o processo de envelhecimento influencia o planejamento para a qualificação e capacitação profissional. Por exemplo, Heitor relata que o foco nas atividades profissionais e as doenças oriundas do processo de envelhecimento interferiram no planejamento da carreira no que diz respeito à qualificação profissional.

[...] todos esses desafios [profissionais] impactaram um pouco na questão do mestrado, que eu acabei não fazendo [...]. Quando eu pensava no mestrado, eu percebia que eu poderia ter problemas na minha gestão ou na minha função [...]. Mas, aí, a idade vem. Eu tive um descolamento de retina. Isso me atrapalhou bastante na questão de leitura. Isso foi me afastando cada vez mais de estudar [...] (Heitor).

O relato de Heitor corrobora com os estudos de Duarte et al. (2010). Segundo os autores, os indivíduos engajam-se em atividades nos diversos papéis sociais ao longo da construção da carreira, assim como os indivíduos identificam as atividades que estão em consonância com o que é nuclear para eles em determinada fase da carreira e contexto social. Dessa forma, Heitor privilegiou as atividades de trabalho em detrimento da qualificação profissional. Na sequência, Heitor relaciona as limitações oriundas do processo de envelhecimento à desistência do planejamento para a qualificação profissional. Assim, o processo de envelhecimento influenciou os significados da qualificação profissional e a identificação das atividades nucleares na carreira.

Apesar disso, os dados também demonstram que a idade e o envelhecimento comumente não impedem a qualificação e capacitação profissional. Por exemplo, Maria cursou a graduação com cerca de 40 anos de idade e concluiu o mestrado com 50 anos de idade. Com isso, argumenta-se que não existe uma idade normativa (SMYER; PITT-CATSOUPHES, 2007) para a qualificação e capacitação profissional. Como afirma Nilsson (2016) e Zanuncio et al. (2019), o processo de envelhecimento não determina a capacidade de aprendizagem.

Nesse sentido, alguns entrevistados relatam o aprendizado e o desenvolvimento da carreira durante a velhice. Por exemplo, Alice afirma que é uma profissional em constante aprendizado.

[...] eu ainda não me coloquei naquela posição de que eu cheguei ao meu limite, “eu já estou acabada e é isso!” [...]. Eu, profissionalmente, estou sempre me construindo, me constituindo, e não estou acabada! Estou aí nessa evolução [...] (Alice).

Nesse contexto, os trabalhadores mais velhos buscam o conhecimento com o objetivo de aperfeiçoar e ampliar o desempenho profissional na UF. Por exemplo, Alice afirma que “[...] eu nunca me contentei com só estar ali [no setor de trabalho]. Eu falei ‘bom, já que eu estou na Pró-Reitoria [...], eu vou estudar, eu vou fazer coisas que me ajudem a desempenhar [...] essa função’ [...]” (Alice). O relato demonstra a necessidade do desenvolvimento para a realização das atividades profissionais relacionadas ao setor de trabalho.

Além disso, a qualificação e capacitação profissional proporcionam oportunidades na carreira, tanto na carreira profissional na UF, quanto no desenvolvimento de atividades profissionais externas à UF. Por exemplo, Helena relata que cursou a graduação durante o período em que trabalhava como Copeira na Reitoria. Segundo a entrevistada, “[...] quando eu terminei a minha graduação, [...] me chamaram para trabalhar na secretaria e me deram a função de secretária administrativa [...]” (Helena). Por sua vez, Diego afirma que o mestrado favoreceu o desenvolvimento de atividades profissionais externas à UF, em especial no que tange à docência em cursos de nível superior e a realização de consultorias e treinamentos.

A qualificação e capacitação profissional também possibilitam o processo de atualização profissional na carreira. Por exemplo, Laura afirma que “[...] eu cuido do

meu envelhecimento dessa forma, me atualizando [...]”. O relato de Laura indica a necessidade de atualização profissional durante o processo de envelhecimento, assim como desvela o medo da inutilidade e obsolescência durante a velhice. Com isso, a qualificação e a capacitação proporcionam a resistência à inutilidade e obsolescência ao longo do processo de envelhecimento.

Em alguns casos, a qualificação e capacitação profissional relacionam-se com o gerenciamento da carreira (SAVICKAS, 2005). Dessa forma, alguns entrevistados pretendem permanecer no setor de trabalho e realizar as qualificações e capacitações até a aposentadoria. Por exemplo, Lorena pretende permanecer no setor até a aposentadoria e cursar uma graduação ou doutorado. De acordo com a entrevistada, “[...] eu gostaria de quietar [...] no [Centro de Ensino]. [...] Eu pretendo passar os próximos sete anos ou mais e, se puder, me aposentar lá mesmo. Eu gostaria de ficar quietinha [...] para poder estudar [...]” (Lorena). Assim, os dados indicam a qualificação e a capacitação durante a fase de gerenciamento da carreira.

A qualificação e capacitação profissional também se relacionam com o plano de carreira dos cargos TAE (PCCTAE) (BRASIL, 2005). O PCCTAE incentiva financeiramente o desenvolvimento profissional. Com isso, os dados indicam o interesse dos trabalhadores mais velhos pela qualificação e capacitação profissional em virtude do acréscimo salarial estabelecido no PCCTAE. Por exemplo, Gabriel afirma que realizou os cursos de qualificação e capacitação durante o início da carreira na UF com o objetivo de conquistar melhorias salariais. Segundo Elisa, “[...] vários colegas mais antigos são formados em Artes. [...] E, você vai ver também que tem colegas [...] que fizeram esses cursos de especialização que você faz, assina e compra o diploma [...]”. Assim, o relato de Elisa expõe a busca pelos cursos acessíveis para a obtenção dos incentivos financeiros. Além disso, Heitor afirma que a qualificação profissional não agrega para o desenvolvimento das atividades profissionais no serviço público, pois “[...] não significa que para o nível profissional eu tenha que ter mestrado e tenha que ter doutorado [...]” (Heitor). Na visão do entrevistado, o incentivo ao desenvolvimento profissional pode acarretar a formação profissional superior às necessidades do cargo.

Nesse contexto, a qualificação e capacitação profissional articulam-se com a cultura organizacional. Assim, Elisa relata a imposição cultural para a qualificação profissional, principalmente devido à comparação com os colegas de trabalho.

[...] Eu entrei para o serviço público e não fiz o mestrado. [...]. Essa preocupação é mais porque a gente compara. Porque eu acho que se eu realmente quisesse fazer o mestrado... [...]. Assim, interesse, eu própria, pra eu fazer o mestrado, eu teria feito. [...]. Aí, entra um pouquinho de... Não sei se eu chamo de frustração, mas um pouco de culpa de não ter aproveitado mais essa oportunidade [...] (Elisa).

Com isso, Elisa relata o desapontamento na carreira pelo fato de não ter cursado o mestrado. Segundo a entrevistada “[...] eu poderia ter projetado uma carreira de mestrado. [...]. Mas, assim, eu sei de gente com mais de 60 anos aí sendo Doutor. Quem sabe eu ainda faço alguma coisa?” (Elisa). Devido à imposição cultural para a qualificação e capacitação profissional, os entrevistados que não se qualificaram e capacitaram relatam que a carreira está “estagnada” ou “estacionada”. Por exemplo, Isabela afirma que “[...] eu não estou muito a fim de ficar estudando, entendeu? Aí, você dá uma estagnada, realmente”.

Em contrapartida, a cultura organizacional também influencia negativamente a qualificação e capacitação profissional, principalmente nos casos em que o servidor relaciona-se com colegas de trabalho que estão em final de carreira e são resistentes à qualificação e capacitação profissional. Segundo Gabriel, “[...] o meio [...] influencia bastante na carreira [...]. E, eu percebo isso lá no Centro [setor de trabalho], porque são poucos os colegas da minha idade que ainda querem fazer um mestrado [...]. Então, [...] a minha carreira [...] deu uma estacionada [...]”.

Nesse panorama, argumenta-se que a qualificação e capacitação profissional são fundamentais para a organização e para os trabalhadores mais velhos. Apesar disso, alguns entrevistados afirmam que a UF não supre as necessidades de capacitação para áreas específicas. Por exemplo, Marcos afirma que assume a responsabilidade pelo aprendizado sobre as novas tecnologias. De acordo com Marcos, “[...] eu pego o manual, dou uma lida, vou na *internet*, vejo vídeos de como fazer o procedimento [...] faço cursos à distância [...]”. Além disso, Marcos afirma que o processo de envelhecimento influencia o aprendizado e atualização sobre as tecnologias. Segundo o entrevistado, o envelhecimento na carreira traz “[...] dificuldades justamente nesse campo da qualificação [...]. Um *software* lá atrás que eu aprendia rápido, hoje vou ter mais lentidão para aprender. Então, [...] é um desafio constante” (Marcos).

Dessa forma, Elisa discute a falta de políticas de qualificação e capacitação para os trabalhadores mais velhos. A entrevistada relata que alguns trabalhadores

mais velhos enfrentam a prática ageísta da mobilidade para baixo na carreira (SENNETT, 2006), ou seja, são destinados a atividades triviais em virtude da idade. Apesar disso, a UF não capacita esses trabalhadores mais velhos para a realização das novas atividades de trabalho. Segundo a entrevistada, a UF “[...] coloca uma pessoa numa recepção e não passa uma orientação de como ser recepcionista. [...]. Porque para ser recepcionista, você precisa receber informação. [...]” (Elisa). Além disso, Elisa relata a falta de um programa de treinamento que atenda às necessidades específicas dos trabalhadores mais velhos. A entrevistada destaca a necessidade de realização de um “[...] um projeto de treinamento profissional para eles [servidores mais velhos], de acordo com a idade deles. Alguém que fosse ensinar e que falasse a linguagem deles! [...]” (Elisa). Portanto, os dados apontam a necessidade de políticas de desenvolvimento profissional que atenda as especificidades e particularidades dos trabalhadores mais velhos (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018; ZANUNCIO et al., 2019).

Por fim, vale destacar que o contexto da pandemia de COVID-19 influenciou a preocupação na carreira sobre a qualificação e capacitação profissional. Alguns entrevistados relatam que utilizaram o período de isolamento social para realizar cursos de capacitação. Além disso, a possibilidade de redução salarial dos servidores públicos durante a pandemia de COVID-19 ocasionou a insegurança na carreira e a necessidade de qualificação e capacitação profissional. A redução salarial foi discutida nos meios de comunicação de massa, assim como foi defendida por membros do governo a fim de subsidiar o benefício do auxílio emergencial para famílias em situação de vulnerabilidade social e proporcionar o equilíbrio das contas públicas do governo brasileiro. Com isso, o congelamento salarial e a possibilidade de redução salarial ocasionaram a insegurança na carreira no que tange ao planejamento e organização financeira pessoal, bem como provocaram a necessidade de qualificação e capacitação profissional na carreira.

[...] essa insegurança de o tempo todo o Governo estar falando que vai reduzir 25% do salário [...] isso tem causado, assim, um medo. Então, eu preciso fazer alguma coisa para ter um *up* aqui em casa em termos de salário! [...] para que eu faça isso, eu [...] tenho que estar bem no mercado. [...]. Eu vou estar com mestrado, mas só o mestrado não basta! [...] (Maria).

Portanto, os dados indicam que a qualificação e a capacitação tornam-se elementos de resistência à inutilidade e obsolescência na velhice. Como afirma

Cepellos, Silva e Tonelli (2019), o constante aprendizado e aperfeiçoamento implicam na não legitimação do envelhecimento no trabalho (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Além disso, a qualificação e a capacitação preparam os trabalhadores mais velhos para os próximos desafios profissionais e para a busca dos objetivos profissionais. Os desafios podem ser as transições ocupacionais, incentivo salarial ou gerenciamento da carreira. Ademais, o envelhecimento comumente não impede o aprendizado e o desenvolvimento da carreira, porém são necessários programas de treinamento que atendam às especificidades e necessidades dos trabalhadores mais velhos. No geral, os dados confirmam os argumentos teóricos de Vasconcelos (2018) sobre a capacidade e motivação dos trabalhadores mais velhos para a qualificação e capacitação profissional durante o envelhecimento.

Após a discussão da preocupação na carreira no que tange às transições, aposentadoria e qualificação e capacitação profissional, torna-se importante discutir o controle na carreira. Assim, a próxima categoria teórica reúne as categorias temáticas que retratam o controle na carreira.

5.2.3 Controle

Esta categoria teórica agrega as categorias temáticas que tratam do controle na carreira. O controle diz respeito à agência e autonomia do indivíduo na construção da carreira (SAVICKAS, 2005). O controle articula o processo de ajuste entre o autoconceito do indivíduo e o ambiente ocupacional e a crença de que o indivíduo é responsável pela construção do futuro vocacional (SAVICKAS, 2005). O controle requer a assertividade e a determinação do indivíduo (SAVICKAS, 2005), assim como a persistência, autodisciplina e esforço (AMBIEL, 2014). Dessa forma, a presente categoria teórica discute a agência e a autonomia na carreira, o plano de carreira como um limitador da agência e autonomia dos TAE, a produtividade e proatividade, a vivência da inutilidade e obsolescência, o controle do processo de envelhecimento e a influência do *lookismo* na carreira dos trabalhadores mais velhos.

5.2.3.1 Agência e autonomia

Esta categoria discute a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos durante as escolhas, decisões e transições na carreira. Dessa forma, serão discutidos alguns elementos que favorecem ou limitam a agência e autonomia na carreira, por exemplo, a estabilidade no cargo público, o direito à aposentadoria e o PCCTAE.

No geral, os dados demonstram o entusiasmo e otimismo dos trabalhadores mais velhos com a carreira. Segundo Bernardo, “hoje, eu me sinto realizado. Por todas as opções [decisões] que eu tive para fazer na minha vida [...]”. Além disso, os dados demonstram as competências decisórias e a assertividade dos trabalhadores mais velhos durante as escolhas, decisões e transições na carreira. Por exemplo, Gabriel atuou durante 15 anos em uma multinacional e decidiu iniciar uma nova fase da carreira no setor público. O entrevistado afirma que a mudança na carreira foi uma decisão assertiva e no momento adequado da vida profissional.

[...] hoje, eu acho que foram as [escolhas profissionais] mais certas. [...] Acho que eu tomei a decisão certa de ter saído da lista telefônica, porque anos depois ela [a empresa] acabou. A empresa era uma multinacional e a gente viu [...] aquele império todo ruir [...]. Eu tinha muita expectativa de crescer nessa empresa e, de repente, eu vi que aquilo não era mais o meu caminho [...]. E, aí, fui [...] buscar a estabilidade no serviço público [...] (Gabriel).

Nesse sentido, Alice afirma a assertividade e a determinação durante a graduação em Direito e no decorrer das transições na carreira profissional.

[...] eu sou muito imbuída, assim, eu tenho foco [...]. Meu foco é acabar o curso de Direito, não importa, vou sofrer, talvez vou ter que abrir mão de algumas coisas, mas eu vou acabar o curso! [Risos]. Então, essas mudanças, elas sempre foram [...] muito bem resolvidas comigo, né? [...] Se tivesse que fazer algum sacrifício, eu iria fazer o sacrifício [...] (Alice).

No que tange à capacidade de dirigir a carreira profissional, Alice ressalta a responsabilidade pelos atos e a capacidade de manter-se fiel às convicções pessoais e ao que considera correto para a vida profissional diante dos obstáculos na carreira.

[...] Isso foi fundamental para eu estar feliz comigo mesma, de não me arrepender. Eu não abri mão de mim pra fazer a vontade de outra pessoa,

né? Então, isso conta [...] até para minha casa, porque meu marido jamais queria que eu fizesse Direito. Inclusive, ele disse que se eu fizesse Direito era pra eu escolher entre ele e o Direito. Eu falei “eu vou escolher o Direito, [...] porque eu quero fazer Direito!” [Risos]. [...] Então, essas mudanças [...] são conscientes e são assumidas por mim, [...] de modo que eu estou coerente comigo e faço bem a mim mesma [...]. Essas mudanças, elas me tornam [...] consciente de que eu busquei a mudança e que eu não vou me limitar àquilo que está posto para mim [...] (Alice).

Alguns elementos do contexto público proporcionam a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos na construção da carreira. Alguns entrevistados (Helena, Marcos, Heitor, Lucas e Maria) demonstram a agência e autonomia sobre as decisões na carreira profissional na UF, principalmente sobre as mudanças de setor de trabalho. Por exemplo, Lucas afirma que “[...] não é qualquer convite que eu aceito! [Risos]”. De acordo com o entrevistado, “[...] eu vou pensar se vale a pena [trocar de setor] entre várias situações. [...] Não só a questão salarial [...] existem outras coisas que também pesam [...] O relacionamento humano, a capacidade de produzir, de gerar resultados [...]” (Lucas). Assim, o contexto do serviço público oportuniza a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos no que tange às escolhas e decisões sobre o setor de trabalho na UF.

Além disso, a agência e autonomia na carreira articulam-se com o processo de envelhecimento e com o direito à aposentadoria. Por exemplo, Laura possui o direito à aposentadoria. Com isso, Laura relata a tranquilidade e segurança para realizar as escolhas e decisões na fase atual da carreira, uma vez que a entrevistada possui a prerrogativa de aposentar nas situações que contrariem as suas convicções pessoais.

Tranquila! [sobre a necessidade de fazer escolhas e tomar decisões futuras na carreira]. Muito confortável, justamente porque a escolha que eu tenho que fazer, vai ser uma escolha e não uma obrigação! [...] Eu já cheguei num patamar que eu já posso me aposentar. Eu sempre falo assim para o pessoal lá do setor “eu estou muito confortável, [...] porque eu [...] fico se eu quiser, saio se eu quiser [...]”. Eu não sou obrigada a nada hoje! Eu já posso me aposentar, a minha carta de alforria já foi assinada! Então, eu já estou por opção, porque eu amo o ambiente da Universidade! [...] (Laura).

Sofia também possui o direito à aposentadoria. Por esse motivo, Sofia afirma que pretende aposentar nos casos de indisposição para o trabalho ou doença. Sofia afirma que “[...] se [...] eu me sentir muito exausta ou muito, assim, sem paciência [...] eu antecipo a minha aposentadoria”. A entrevistada também afirma que não vai “[...] trabalhar doente. Se eu ficar doente, eu saio [aposento] [...]” (Sofia).

A agência e autonomia na carreira também se articulam ao planejamento da aposentadoria no que diz respeito à organização financeira pessoal e realização de atividades profissionais depois da aposentadoria. Segundo Sofia, “[...] se eu sair [aposentar], a minha renda não vai mudar. Vai continuar o mesmo padrão de vida [...]”. Sofia também demonstra a agência e autonomia na carreira pelo fato de realizar atividades profissionais externas à UF.

[...] eu acho que eu estou na [UF] porque eu gosto, mas se amanhã alguma coisa der errado, eu saio [aposento]! E, não vai alterar minha vida, porque eu já faço muita coisa fora da [UF]. Então, eu não sou aquela pessoa que só tem a [UF] como meta de vida. Porque eu conheço pessoas ali dentro da [UF] que não aposentam porque não tem o que fazer se sair da [UF]. A pessoa só se dedicou à [UF] [...]. Eu não deixei isso acontecer comigo. Eu sempre tive outras atividades [...] (Sofia).

Assim, o processo de envelhecimento e o direito à aposentadoria influenciam a agência e a autonomia dos trabalhadores durante as decisões na carreira. O direito à aposentadoria articulado à saúde, disposição para o trabalho, organização financeira pessoal e planejamento e desenvolvimento de atividades profissionais e pessoais depois da aposentadoria proporcionam a agência e autonomia na carreira dos trabalhadores mais velhos.

Outrossim, a maturidade dos trabalhadores mais velhos influencia as decisões e escolhas na carreira. Nesse sentido, Mateus confronta a habilidade para a tomada de decisão no início da carreira e na velhice. O entrevistado relata a decisão profissional de mudar de cargo no início da carreira, bem como avalia a necessidade de tomar decisões profissionais na atual fase da carreira. Mateus afirma que a maturidade contribui para as decisões e escolhas na carreira.

Hoje é mais fácil [tomar decisões profissionais] por conta do conhecimento que eu já tenho ao longo da vida. É mais fácil de você tomar decisão. E, antes, eu não tinha nenhum conhecimento. Eu só queria sair [do cargo de Segurança na UF] por conta do desgaste emocional e físico. Hoje não. Hoje eu tenho [...] várias vertentes que a gente analisa para poder tomar a decisão (Mateus).

Além do mais, o processo de envelhecimento e a maturidade possibilitam a priorização das convicções e prioridades pessoais durante a construção da carreira.

[...] E o bom do envelhecimento para mim, no momento, é exatamente esse “ah, [...] eu posso fazer um monte de coisa!” Eu tenho habilidades para fazer

um monte de coisa, mas primeiro eu! “Ah, eu vou fazer a minha atividade física”. Se eu não estiver bem, eu não vou fazer isso [atividade física]. Então, se você está na ativa, você é obrigado até a fazer se você não está bem. Agora, se você está nessa parte do envelhecimento, [...] isso tem sido muito bom pra mim [...] (Helena).

Portanto, o entusiasmo e otimismo, a responsabilidade pelos atos, as competências decisórias, a assertividade e determinação durante as transições na carreira, a capacidade de manter-se fiel às convicções pessoais, as normas legais para a movimentação de pessoal no setor público, a estabilidade no cargo público, o direito à aposentadoria e a maturidade são elementos que demonstram a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos sobre as escolhas, decisões e transições na carreira.

Apesar disso, alguns elementos restringem e limitam a agência e autonomia dos servidores públicos mais velhos na construção da carreira. Por exemplo, Lucas afirma que as decisões na carreira durante a juventude são menos complexas. Assim, as responsabilidades da vida adulta, em especial as relações familiares, influenciam as decisões e escolhas na carreira dos trabalhadores mais velhos.

[...] uma decisão hoje de um homem casado com uma filha adolescente não é a mesma coisa de um rapaz de 22 anos de idade igual quando eu me formei. Então, hoje, uma decisão dessas [transição na carreira] é mais difícil. Mas, não é impossível (Lucas).

No que tange ao contexto do setor público brasileiro, Marcos pondera a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos nas escolhas e decisões sobre o setor de trabalho na UF. Marcos relata a ocorrência de transferências de setor sem o consentimento dos trabalhadores e de maneira unilateral, como se o trabalhador “[...] fosse um objeto [...]. Eles mudam [o servidor de setor], assim, como se fosse uma peça, como se fosse aquela máquina [...]” (Marcos). Com isso, algumas ações institucionais no que diz respeito à alocação e à transferência unilateral dos servidores podem comprometer a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos na construção da carreira na UF.

Sobre as transições na UF, Maria afirma que não gostaria de fazer escolhas e tomar decisões profissionais na atual fase da carreira. Aparentemente, a entrevistada encontra-se no estágio de gerenciamento da carreira (SAVICKAS, 2005). Para a entrevistada, o gerenciamento da carreira aliado ao processo de envelhecimento na carreira requer a estabilidade dos trabalhadores mais velhos.

Apesar da estabilidade no cargo público, o relato de Maria demonstra que as transferências de setor proporcionam a instabilidade na carreira profissional.

Ah! Eu gostaria de não ter que fazer isso! [fazer escolhas e tomar decisões na carreira]. Eu já gostaria de [...] estar estável [...]. De já estar numa posição mais confortável [...]. Eu queria estar num lugar que eu não precisasse mais tomar essas decisões. Porque eu já estou com 50 anos! [...] (Maria).

No contexto do incentivo à qualificação profissional regulamentado pelo PCCTAE (BRASIL, 2005), alguns servidores públicos mais velhos possuem qualificação profissional superior à descrição do cargo e funções. No entanto, não existe a possibilidade de o servidor público mudar de nível de classificação sem a realização de concurso público (BRASIL, 2005). A impossibilidade de mudança de nível de classificação torna-se uma limitação para a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos na construção da carreira, uma vez que os servidores públicos possuem a oportunidade de qualificarem-se na UF.

Nesse sentido, Helena narra as dificuldades para a mudança de cargo na UF. Helena iniciou a carreira na UF no cargo de Copeira. Durante o desenvolvimento da carreira, a entrevistada graduou-se em Artes Plásticas na UF. Posteriormente, Helena participou de um concurso público na UF para o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais. A mudança de cargo significa um progresso na carreira, haja vista que o cargo de Copeiro é de nível de classificação B e o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais é de nível de classificação E. Depois de três anos atuando como Técnica em Assuntos Educacionais, Helena foi exonerada do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais em virtude de uma decisão judicial.

Nesse panorama, Helena relata o fracasso profissional e o adoecimento devido à falta de agência e autonomia na construção da carreira: “[...] hoje eu consigo [...] olhar para o lado bom e não focar no lado ruim, na dor, na frustração [...]. Mas, até eu chegar a isso, foi complicado. Eu fiquei [...] muito doente! [...]”. Além disso, o contexto do serviço público pode proporcionar a desmotivação e a perda do entusiasmo e otimismo com a carreira profissional.

[...] eu queria progredir, crescer na [UF] [...]. Os nossos planos de carreira são muito inflexíveis e uma pessoa como eu, que tem sede e vontade de crescer, porque eu tenho 56 anos, mas ainda eu sonho! Sabe? Eu quero, eu sou produtiva! Então, aí você se sente assim “poxa, estou perto de aposentar e parece que não me realizei na [UF]” [...]. Então, o serviço

público tem essa questão [...]: você não tem estímulo para progredir, para se realizar, até mesmo para beneficiar a instituição (Helena).

Por sua vez, Gabriel relata a situação de um colega de trabalho que está investido no cargo de Copeiro, porém cursa doutorado e realiza funções administrativas na UF. Com isso, Gabriel afirma que o colega de trabalho “[...] não é respeitado porque ele é Copeiro. Eu acho isso ingrato. Assim, porque [ele] trabalha há mais de 20 anos na Universidade [...]. Está fazendo doutorado, mas não adianta. Na ficha funcional dele, ele vai ser Copeiro! [...]”. O relato de Gabriel demonstra a dificuldade em progredir na carreira pública, além de demonstrar a existência de classes de servidores na UF. Apesar de cursar o doutorado, o servidor é identificado pelo cargo de Copeiro. Ou seja, as qualificações não proporcionam a progressão para as classes superiores de servidores.

A qualificação profissional do servidor público não possibilita a mudança de carreira na instituição, uma vez que a CF de 1988 prevê a admissão em cargo público mediante aprovação em concurso público (BRASIL, 1988). Assim, o TAE que cursou mestrado ou doutorado durante o desenvolvimento da carreira precisa realizar concurso público para tornar-se professor do magistério superior na UF.

Nesse sentido, Alice relata a dificuldade para tornar-se professora na UF. A entrevistada afirma que assumiu o cargo de Assistente em Administração na UF com o objetivo de qualificar-se e posteriormente prestar concurso público para professora na UF. De fato, Alice cursou o mestrado e o doutorado durante o desenvolvimento da carreira na UF. Entretanto, a entrevistada relata a dificuldade em conciliar o desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas. Com isso, Alice desistiu da carreira de professora na UF devido ao processo de envelhecimento e à proximidade da aposentadoria.

O PCCTAE também regulamenta a capacitação profissional e progressão por mérito profissional dos servidores públicos da UF. Nesse contexto, tem-se que os servidores podem realizar as progressões por capacitação profissional em 4,5 anos e as progressões por mérito profissional podem ser realizadas em 22,5 anos. Com isso, os trabalhadores mais velhos que possuem mais de 22,5 anos de carreira na UF não possuem desenvolvimento na carreira.

Por exemplo, Diego possui 37 anos de carreira na UF. Nas palavras do entrevistado, “[...] eu cheguei ao topo da carreira na Universidade já tem [...] uns 15 anos. [...] Eu tive que buscar motivação em outras coisas! [...]” (Diego). Sofia

também afirma que “[...] eu cheguei num *status* que eu não tenho mais aonde ir [progredir na carreira] [...]”. Dessa forma, as progressões por capacitação profissional e mérito profissional são incentivos financeiros para que os servidores capacitem-se e tenham uma avaliação de desempenho satisfatória até determinada fase da carreira. Ou seja, o PCCTAE negligencia os trabalhadores mais velhos que realizaram todas as progressões por capacitação profissional e por mérito profissional.

Nesse panorama, as responsabilidades da vida adulta e o gerenciamento da carreira aliados ao processo de envelhecimento, as transferências unilaterais de setor de trabalho sem o consentimento dos trabalhadores e alguns elementos do PCCTAE limitam a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos na construção da carreira. No geral, o PCCTAE é um instrumento que incentiva a qualificação e capacitação profissional ao passo que limita a agência e autonomia na construção da carreira dos servidores públicos mais velhos. Assim, os trabalhadores mais velhos podem qualificar-se e capacitar-se ao longo da carreira pública, mas a mudança de cargo na instituição necessita da realização de concurso público. Além disso, o PCCTAE negligencia a capacitação e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores mais velhos que estão no final da carreira na UF. No geral, os dados indicam uma luta contra a carreira pública e uma resistência à organização do setor público, em virtude do anseio pela individualização da construção da carreira e do questionamento das normas legais que orientam a construção da carreira no setor público.

A próxima categoria relaciona o controle na carreira com a vivência da produtividade e proatividade e da inutilidade e obsolescência no cargo público pelos trabalhadores mais velhos.

5.2.3.2 Produtividade e proatividade *versus* inutilidade e obsolescência

Esta categoria discute a resistência à velhice por meio da produtividade e proatividade, assim como a opção pela vivência da inutilidade e obsolescência no ambiente organizacional. Alguns trabalhadores mais velhos responsabilizam-se pela produtividade e proatividade para serem reconhecidos e valorizados no ambiente organizacional. Além disso, os trabalhadores mais velhos que são produtivos e proativos não são reconhecidos como velhos, ou seja, o declínio da produtividade e

proatividade determinam a velhice no ambiente organizacional. Por outro lado, alguns trabalhadores mais velhos decidem vivenciar a inutilidade e obsolescência no cargo público. Nesses casos, a vivência da inutilidade e obsolescência acontece em decorrência do contexto do setor público, em especial devido à estabilidade no cargo público. Com isso, os dados demonstram que tanto a busca pela produtividade e proatividade quanto à vivência da inutilidade e obsolescência proporcionam o controle na carreira dos trabalhadores mais velhos.

Apesar de o setor público possuir algumas características do modelo tradicional de carreira (SAVICKAS, 2005, 2012; SMYER; PITT-CATSOUPHES, 2007; DUARTE et al., 2010), os trabalhadores mais velhos responsabilizam-se por diversas decisões na carreira. Nesse contexto, alguns trabalhadores mais velhos buscam resistir à inutilidade e obsolescência no ambiente organizacional. Para isso, os trabalhadores mais velhos buscam a produtividade e a proatividade, assim como assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira na UF. Tendo como exemplo, Laura afirma que não “[...] ficou enclausurada no cantinho [...] carimbando papel a vida inteira [...]. É diferente, a minha participação sempre foi muito dinâmica dentro daquele contexto [...]”. Laura também afirma que desenvolve o trabalho de maneira excepcional para conquistar o respeito e o reconhecimento no local de trabalho.

[...] Eu acho que eu sou valorizada, respeitada ou não, não pela minha idade, mas como eu me posiciono e como eu me coloco [...]. Se eu, apesar dos meus 60 anos, eu começar a desenvolver algo a mais que não só aquela rotina diária [...] mesmo que haja uma [...] resistência por parte até mesmo da chefia do setor, pelo menos eu vou [...] mostrar que eu estou ali disposta a contribuir com alguma coisa [...] (Laura).

Assim, manter-se produtivo e proativo no ambiente de trabalho significa a resistência à velhice e à inutilidade e obsolescência. Vale ressaltar que existem múltiplas idades (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) na velhice no ambiente organizacional. Nesse caso, a idade na velhice articula-se com a produtividade e proatividade, ou seja, os trabalhadores mais velhos que são produtivos e proativos são considerados “menos velhos” do que os trabalhadores da mesma faixa etária que não são produtivos e proativos.

Nessa perspectiva, Elisa relata que é a servidora mais velha do setor de trabalho, porém os colegas de trabalho jovens afirmam o seguinte: “[...] ‘não! Mas

você não [é velha], você é produtiva ainda' [...]” (Elisa). Por sua vez, Sofia afirma que não é considerada velha no ambiente de trabalho devido à proatividade. Apesar de Sofia possuir 66 anos de idade, os colegas de trabalho contestam a sua velhice. Segundo a entrevistada, “[...] eu ouço diariamente da minha equipe que eu sou a falsa velha [...]. Porque eu tenho muito mais garra, muito mais disposição [...] do que a grande maioria da minha equipe. [...] Eu não tenho nem o direito de me sentir velha! [Risos]” (Sofia).

Nesse sentido, Sofia narra o controle da assiduidade dos médicos mais velhos. Sofia e os médicos mais velhos estão na mesma faixa etária. No exercício do cargo de gestão, a entrevistada exigiu que os médicos mais velhos cumprissem o horário de trabalho. Assim, a cobrança do cumprimento de horário de trabalho ocasionou a benevolência dos colegas de trabalho jovens direcionada aos médicos mais velhos. No entanto, a benevolência não é direcionada para a entrevistada, uma vez que Sofia não é considerada velha pelos colegas de trabalho jovens.

[...] não sei se eles [colegas de trabalho] me enxergam de outra maneira, já me conheceram ativa e aí não conseguem me ver envelhecendo. Olha, vou te dar um exemplo [...]. Nós tínhamos quatro médicos velhos, assim, da minha idade, eu falo já da terceira idade [...]. Então, as meninas [colegas de trabalho] ficavam com pena quando [...] eu chamava a atenção [deles]. Aí, falavam “Sofia, tadinho, ele é velho!” Eu falei “tadinho, não! Ele é da minha idade! [...]”. Aí, ela [colega de trabalho] “ah, mas você é velha-falsa”. [...] Eu acho que sou mais ativa, mas a velhice, a idade é a mesma. Então [...] tem [...] que ser tratamento igual. Se eu faço, então eu acho que ele [o médico mais velho] também tem que fazer. Se eu cumpro o meu horário, eles [os médicos mais velhos] também têm que cumprir o [horário de trabalho] deles. [...] Eu acho que elas [as colegas de trabalho] vêem eles velhos, e não me vêem velha [...]. (Sofia).

Além disso, os trabalhadores mais velhos vivenciam o medo da mobilidade para baixo na carreira (SENNETT, 2006) em decorrência do processo de envelhecimento e do fantasma da inutilidade e obsolescência. Sennett (2006) afirma que os trabalhadores mais velhos podem buscar empregos inferiores ou subempregos durante o processo de mudança na carreira. Todavia, a mobilidade para baixo na carreira pública pode acontecer no exercício do cargo devido à estabilidade dos servidores públicos.

Assim, Elisa demonstra a preocupação e relutância em ser redirecionada para uma atividade laboral discordante das atividades do cargo de Secretária Executiva devido ao processo de envelhecimento. O relato da entrevistada demonstra o medo

do fracasso e da marginalidade na carreira dos trabalhadores mais velhos (SENNETT, 2006), bem como aponta as práticas ageístas que geralmente são direcionadas aos trabalhadores mais velhos e as atividades comumente atribuídas às mulheres mais velhas. Com isso, a entrevistada responsabiliza-se por manter-se produtiva e proativa com o objetivo de evitar a marginalidade e a mobilidade para baixo na carreira.

[...] enquanto eu estiver na Universidade, [...] eu quero estar [...] produzindo. O dia que me colocarem num balcãozinho de recepção, que eu não vou permitir, porque antes de me colocarem nesse balcãozinho de recepção, [...] eu peço a minha aposentadoria! [...]. Outra coisa também que se um dia me pedir eu não faço [Risos] é ficar fazendo cafezinho e ir para copa. “Ah, você faz comida gostosa [...]” Está querendo me ocupar! [...] (Elisa)

Por sua vez, Alice relata a apreensão com a idade no início da carreira na UF pelo fato de ter sido admitida aos 45 anos de idade. A entrevistada narra a possibilidade do redirecionamento para a realização de atividades distintas com o cargo devido à idade. Com isso, a entrevistada demonstra a constante necessidade de se destacar entre os colegas de trabalho jovens e assumir desafios na carreira profissional para evitar a marginalidade e a mobilidade para baixo na carreira.

[...] Só que, desse grupo [de servidores recentes], eu fui a pessoa que mais se destacou dentre os jovens, que construiu mais coisas, que se mostrou, assim, envolvida com a instituição [...]. Eu acho que eles [a instituição] não esperavam isso de mim. [...] Pensavam que eu tinha ido para ali [para a UF] para me acomodar, terminar meus aninhos que me restavam, acomodada, e fazer serviços, sei lá, “vão botar a Alice ali para fazer um café, servir um café”. E, mal sabiam que esse nunca foi o meu objetivo. Eu poderia até fazer [café], por uma questão de educação, de cortesia, mas eu ia buscar outros caminhos [...] (Alice).

Por fim, os trabalhadores mais velhos necessitam demonstrar a experiência e a proatividade no trabalho no intuito de evitar o ageísmo no ambiente organizacional. Por exemplo, Sofia afirma que a experiência e a proatividade são estratégias para enfrentar o ageísmo no ambiente organizacional. Segundo a entrevistada, “[...] eu nunca me senti discriminada por causa da idade, pelo contrário, eu sempre me senti valorizada pela experiência [...]” (Sofia).

No geral, o envelhecimento ocasiona a redução da produtividade em decorrência do processo natural de declínio físico e cognitivo e da obsolescência dos conhecimentos e habilidades (CHAND; TUNG, 2014). Apesar disso, manter-se

produtivo e proativo no ambiente organizacional é uma maneira de resistir à inutilidade e obsolescência, assim como evitar a invisibilidade, a mobilidade para baixo na carreira e o ageísmo. Com isso, a produtividade e a proatividade proporcionam o controle na carreira dos trabalhadores mais velhos.

Em contrapartida, alguns trabalhadores mais velhos optam pela vivência da inutilidade e obsolescência no ambiente organizacional. Inicialmente, vale destacar que os entrevistados mencionam outros servidores públicos mais velhos nas narrativas, ou seja, os entrevistados geralmente atribuem a inutilidade e obsolescência a outro grupo de trabalhadores mais velhos, bem como não se identificam com o grupo de trabalhadores improdutivos e obsoletos. Esse achado corrobora com parte dos resultados da pesquisa de Loth e Silveira (2014). Os autores constataram que os trabalhadores mais velhos geralmente atribuem os estereótipos negativos da velhice, por exemplo, obsolescência, resistência à mudança e dificuldades com as tecnologias, a outros trabalhadores mais velhos. A pesquisa de Torres et al. (2015) também indicou a prevalência de estereótipos negativos sobre a velhice nas situações em que os indivíduos mais velhos projetaram as percepções sobre a velhice para outros grupos de indivíduos mais velhos. Sob outra perspectiva teórica, esse achado remete aos trabalhos de Tajfel e Turner ([1979] 2004), uma vez que a categorização social desencadeia a discriminação intergrupala e o favorecimento dentro do grupo. Contudo, as narrativas demonstram a avaliação dos entrevistados sobre a inutilidade e obsolescência no setor público.

Os dados demonstram que a velhice pode proporcionar uma zona de conforto e comodidade no ambiente de trabalho para os servidores públicos mais velhos. Segundo Alice, o envelhecimento pode “[...] se tornar uma comodidade [...], uma zona de conforto. E, aí, tudo o que você puder deixar de fazer, porque você está envelhecendo [...]”. Ainda de acordo com a entrevistada “[...] eu vejo as pessoas [mais velhas] dizendo ‘ah, eu não vou mais fazer isso porque eu já estou velha, eu não quero mais aprender coisa nova, não tenho nem mais cabeça para isso, e, deixa os jovens!’ [...]” (Alice).

Nesse contexto, Maria afirma que alguns trabalhadores mais velhos “[...] não estão ali para trabalhar! Estão ali para receber o salário”. Além disso, Elisa afirma que alguns trabalhadores mais velhos focam em atividades pessoais e não priorizam o trabalho na UF. Segundo a entrevistada, “[...] eles estão com a cabeça deles...

Não estão na [UF]. Está em casa. Tem que cuidar do... É o cachorro. É o rapaz que vai entregar o móvel. É o médico que precisa marcar. [...] Não priorizam o trabalho! [...]” (Elisa). Assim, o contexto do setor público, principalmente o salário e a estabilidade no cargo público, podem propiciar a priorização das atividades pessoais e a improdutividade e ociosidade no contexto organizacional.

Com isso, alguns trabalhadores mais velhos utilizam a velhice para evitar o trabalho e vivenciar a inutilidade e a obsolescência no ambiente organizacional. Dessa forma, os dados corroboram com as pesquisas de Zanoni (2011). Segundo a autora, os trabalhadores mais velhos podem utilizar a velhice para evitar o trabalho. Para isso, os trabalhadores mais velhos reapropriam algumas identidades sociodemográficas negativas a fim de resistirem ao controle gerencial durante a velhice (ZANONI, 2011). Neste caso, a inutilidade e a obsolescência é reapropriada pelos servidores mais velhos. Dessa forma, a reapropriação de algumas identidades sociodemográficas negativas é possível devido à estabilidade no setor público. Com isso, a estabilidade articulada à velhice propicia o desinteresse, o ócio e a acomodação no trabalho, bem como influencia a construção de carreira de alguns trabalhadores mais velhos.

Os dados apontam que o desinteresse dos trabalhadores mais velhos no ambiente organizacional advém dos traumas na carreira. Por exemplo, Diego relata a situação do trabalhador mais velho “[...] que já encostou, que não quer saber mais de nada e muitas vezes está naquela posição ali porque já passou por vários momentos de traumas dentro da organização durante a sua carreira [...]”. O desinteresse do trabalhador mais velho pode estar relacionado à designação para uma “[...] função errada. [...] Fazer uma coisa [atividade] que não quer fazer. Relacionar-se com quem não quer [...]” (Diego). Com isso, os traumas e as dificuldades vivenciadas ao longo da carreira na UF podem ocasionar o desinteresse e a improdutividade no trabalho. Nesse sentido, Smyer e Pitt-Catsoupes (2007) afirmam que as experiências negativas no trabalho, a falta de significado do trabalho e os baixos índices de satisfação e envolvimento com o trabalho podem conduzir os trabalhadores mais velhos à aposentadoria. Contudo, o contexto do setor público pode ocasionar a aposentadoria simbólica (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) do trabalhador mais velho.

Os trabalhadores mais velhos que não investiram no desenvolvimento da carreira, assim como não são produtivos e proativos, são vistos como inúteis e

obsoletos no ambiente organizacional. Por exemplo, Alice afirma que “[...] aqueles mais velhos que não buscaram... que ficaram ali executando a mesma atividade a vida toda dentro da instituição [...] esses ficaram obsoletos para a instituição [...]”.

Nesse sentido, Gabriel utiliza o termo *jurassic* para denominar alguns trabalhadores mais velhos que decidem vivenciar a inutilidade e obsolescência no ambiente organizacional. Assim, os *jurassics* são os trabalhadores mais velhos que são ociosos, desatualizados e improdutivos no ambiente organizacional.

[...] O *jurassic* [...] é quando o cara [trabalhador mais velho] não trabalha mais. O cara [trabalhador mais velho] vai para cumprir horário [...]. Ele acha o fim do mundo ficar ali batendo o ponto [eletrônico]. Por quê? Como ele não trabalha o tempo não corre para ele. Ele fica ali parado, ocioso e aí ele se sente um inútil mesmo! [...]. A visão que nós temos é que o cara [trabalhador mais velho] não está produzindo, então por isso que ele reclama [...] Reclama de tudo! [...] Mas produzir também, ele não produz! [...] (Gabriel).

Os trabalhadores mais velhos que são considerados improdutivos e obsoletos são abandonados e esquecidos no ambiente organizacional. Gabriel afirma que “[...] a gente lida [...] como se aquelas pessoas [*jurassics*] não existissem mais. A gente não lembra dessas pessoas [...]”. O entrevistado ainda afirma que “[...] quem não trabalha, a gente coloca numa sala com um computador e um telefone [...]” (Gabriel). De acordo com Gabriel, a adoção do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 aprofundou o abandono e esquecimento dos *jurassics*. Segundo o entrevistado, “[...] os que trabalham muito continuam sendo sobrecarregados. E os outros, nós esquecemos [...]. Os *jurassics*, eles sumiram! [...]” (Gabriel). Por fim, Gabriel afirma que “[...] ou você se atualiza ou você vai ficar esquecido e sentado lá no sofazinho esperando a morte chegar [...]”.

O abandono, esquecimento e isolamento dos trabalhadores mais velhos também estão relacionados ao fenômeno da invisibilidade na carreira. Sennett (2006) discute o fenômeno da invisibilidade na carreira durante a mudança de emprego dos trabalhadores mais velhos. O fenômeno da invisibilidade ocorre devido ao temor da inutilidade e obsolescência, uma vez que o mercado de trabalho contemporâneo valoriza a juventude, a adaptação e o constante aprendizado (SENNETT, 2006). No entanto, os servidores públicos possuem a estabilidade no cargo. Com isso, esta tese argumenta que a invisibilidade na carreira pública pode acontecer no exercício do cargo. Assim, os servidores públicos mais velhos podem

se tornar invisíveis no ambiente de trabalho devido à velhice e ao fantasma da inutilidade e obsolescência.

Nesse panorama, alguns trabalhadores mais velhos podem vivenciar a improdutividade, invisibilidade e indiferença na carreira. A improdutividade, invisibilidade e indiferença dos trabalhadores mais velhos relacionam-se com a demissão ou aposentadoria simbólica (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) e com a estabilidade no cargo público, assim como aponta o aprisionamento no cargo público. Ou seja, alguns trabalhadores mais velhos usufruem dos direitos e mantêm-se no cargo público, embora vivenciem a demissão ou aposentadoria simbólica.

Nesse sentido, Alice afirma que “[...] não quero terminar a minha carreira como muitos, [...] dando nó em pingo d’água [Risos]. Fazendo nada para inglês ver [...]”. As expressões “nó em pingo d’água” e “fazendo nada pra inglês ver” significam a improdutividade, assim como se relacionam com a demissão ou aposentadoria simbólica no setor público.

Por sua vez, Nicolas narra o contexto de uma trabalhadora que não possui atribuições na UF. Segundo o entrevistado, a colega de trabalho mais velha tem problemas de relacionamento com a chefia. Aparentemente, a trabalhadora mais velha foi demitida simbolicamente do cargo público.

[...] ela [trabalhadora mais velha] vive perambulando pela [UF] [...], visitando os outros setores [...]. Aí, eu perguntei “mas você não tem nada pra fazer [...]?” Aí [a trabalhadora mais velha respondeu] “ah, ninguém passa nada para eu fazer! A minha chefe não...” Parece que [a chefia] não confia mais nela e não [...] dá nenhuma atribuição mais para ela. Então, ela [...] bate o ponto e fica lá! Perambulando pela [UF]! [...] (Nicolas).

Os resultados demonstram que no contexto do setor público, em especial a estabilidade no cargo, propicia a vivência da inutilidade e obsolescência na carreira. Os trabalhadores mais velhos que vivenciam a inutilidade e obsolescência geralmente são abandonados e esquecidos no ambiente organizacional. Em algumas situações, enfrentam a mobilidade para baixo na carreira (SENNETT, 2006) ou são demitidos e aposentados simbolicamente (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Além disso, os dados demonstram que os trabalhadores mais velhos que vivenciam a inutilidade e obsolescência são denominados como *jurassics*. O termo *jurassic* expressa o ageísmo contra os trabalhadores mais velhos no ambiente organizacional. No entanto, vale destacar que a vivência da inutilidade e

obsolescência não deve ser generalizada para todos os servidores públicos, uma vez que os dados demonstram que diversos trabalhadores mais velhos buscam a eficiência e o contínuo desenvolvimento na carreira profissional, assim como buscam ser uma referência no ambiente de trabalho para os demais trabalhadores. Além disso, os dados também demonstram que os trabalhadores mais velhos buscam a produtividade e proatividade como uma forma de resistência ao envelhecimento na carreira.

No geral, os entrevistados apontam a ausência de políticas de gestão de pessoas na UF, em especial no que tange à gestão da idade. Assim, os indivíduos são responsáveis pelo desenvolvimento da agência e autonomia na carreira. Os trabalhadores mais velhos que possuem dificuldade em relação à agência e autonomia não são amparados pela UF. Nesse contexto, os resultados indicam a necessidade de políticas e práticas de gestão de pessoas na UF que promovam a eficiência, eficácia, desenvolvimento na carreira, produtividade e proatividade, assim como políticas de gestão da idade alinhadas ao modelo de conservação (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018) e ao envelhecimento ativo (WHO, 2002; SILVA, 2008; FINEMAN, 2014; THOMAS et al., 2014).

Além da produtividade e proatividade, alguns trabalhadores mais velhos buscam controlar o processo de envelhecimento para manterem-se reconhecidos no ambiente organizacional. Assim, a próxima categoria aprofunda a relação entre o controle na carreira e o controle individual do processo de envelhecimento no trabalho.

5.2.3.3 Controle do processo de envelhecimento na carreira

Esta categoria discute a individualização e responsabilização do trabalhador pela construção da velhice na carreira. Nesse sentido, algumas narrativas dos trabalhadores mais velhos articulam o controle na carreira e o controle do processo de envelhecimento. O controle do processo de envelhecimento na carreira relaciona-se com a resistência à velhice, *lookismo* e medo da inutilidade e obsolescência no ambiente organizacional.

Nesse sentido, alguns dados demonstram a responsabilização do indivíduo pela construção da velhice. Por exemplo, Heitor afirma que a qualidade de vida na

velhice depende do indivíduo: “[...] de certa idade adiante, o que vale é a quantidade de percentual de qualidade de vida que você está conseguindo ter. E, isso depende exclusivamente de você [...]”.

Além disso, os dados demonstram a individualização do processo de envelhecimento e a responsabilização do indivíduo para prevenir os problemas de saúde associados ao envelhecimento. Para isso, os trabalhadores mais velhos afirmam a necessidade de alimentação saudável, prática de exercícios físicos, realização de exames médicos periódicos, vivência de relacionamentos saudáveis e *hobbies*, como leitura e música. Assim, Heitor assume a responsabilidade pelos cuidados com a saúde e com a qualidade de vida na velhice com o objetivo de evitar que o processo de envelhecimento interfira negativamente no trabalho. Segundo o entrevistado, “[...] eu tenho que focar na minha saúde, na minha qualidade de vida para que eu possa estar bem, trabalhando seja aonde for!” (Heitor). Por sua vez, Nicolas afirma que necessita cuidar da saúde, em especial controlar o peso corporal por meio de atividades físicas, com o intuito de evitar problemas de saúde durante o envelhecimento no trabalho.

Minha preocupação [durante o envelhecimento no trabalho] é com saúde [...] Vamos supor [...] ter um AVC e ficar com alguma sequela. [...] Mas, [...] eu estou caminhando na praia. Nessa pandemia, eu engordei um pouco. Mas eu vou tentar me cuidar mais, assim, da minha saúde (Nicolas).

Nesse panorama, os dados apontam algumas estratégias de controle do processo de envelhecimento. A agência sobre o processo de envelhecimento relaciona-se com os medos articulados ao envelhecimento, por exemplo, doenças, incapacidades físicas e mentais/cognitivas, morte e inutilidade e obsolescência no trabalho.

O controle da velhice requer que os trabalhadores mais velhos comportem-se de acordo com as normas e padrões da idade (SMYER; PITT-CATSOUHPHES, 2007; SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016), bem como exige que os trabalhadores mantenham-se “jovens” para serem respeitados e reconhecidos no ambiente de trabalho. A adesão às normas e padrões sociais relaciona-se com a idade moral (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). A idade moral estabelece as atitudes corretas para determinada idade no ambiente organizacional. Dessa forma,

Alice relata a necessidade de adequação às normas para a idade no ambiente organizacional.

[...] Na minha idade, eu já tenho a consciência de que eu tenho que ser uma pessoa da minha idade, né? Eu não posso mais usar linguagens que não são mais da minha idade, roupas que não são da minha idade, e comportamentos que não são de uma pessoa de 57 anos! [...] (Alice).

Nesse sentido, Maria afirma a necessidade de assumir a postura de uma mulher com 50 anos, assim como qualificar-se e demonstrar maturidade para ser reconhecida e respeitada no ambiente de trabalho.

[...] você vê, assim, “poxa, eu já estou com 50 [anos de idade]!” O rosto está de 50 [anos de idade], então a sua postura tem que estar de 50 [anos de idade]. Mas eu não estou falando postura de velho, [...] eu estou falando em relação ao amadurecimento, ao jeito de agir. Eu já não posso me dar o direito de ser tão impetuosa. [...] De agir por instinto. Eu preciso me colocar na posição de que eu sou uma pessoa mais madura. [...] Se eu quiser me sobressair, vamos dizer assim, ser respeitada [...] Eu preciso assumir essa posição! Em relação a me qualificar [...] (Maria).

O relato de Maria demonstra a contradição ocasionada pela intersecção entre a idade e o discurso organizacional (SPEDALE, 2019). A narrativa de Maria aponta a valorização da maturidade no trabalho, ao passo que a entrevistada também deve evitar uma “postura de velho”, ou seja, demonstrar a velhice no ambiente organizacional. Dessa forma, o discurso organizacional exige a maturidade associada aos trabalhadores mais velhos, porém rejeita a demonstração da velhice.

Ademais, a agência sobre o processo de envelhecimento requer que os trabalhadores mais velhos sobressaiam-se sobre os trabalhadores jovens, em especial no que tange a capacitação, qualificação e atualização profissional.

[...] as pessoas vão me ver com a cara de 50 [anos de idade]. [...] Eu não quero que me vejam como a coitadinha que tem 50 [anos de idade]. [...] Porque o 50 chegou e daqui a pouco vai chegar o 60. Então, eu [...] tenho que já me preparar pra quando chegar os 60 [anos de idade]. [...] Eu não quero que me vejam no nível inferior. E, eu quero me sentir como se eu estivesse no mesmo nível. Eu estou falando no mesmo nível de trabalho, de capacitação [...] (Maria).

Por seu turno, Gabriel afirma a necessidade de manter-se atualizado para o trabalho. Segundo o entrevistado “[...] se eu manter isso aqui jovem [o entrevistado aponta para a cabeça], ou mais aberto a receber coisas novas [...]. É a estratégia

que eu uso [...]” (Gabriel). Em outro momento da entrevista, Gabriel reafirma a importância da atualização profissional no ambiente de trabalho devido ao inevitável envelhecimento físico. Com isso, Gabriel acredita que o envelhecimento mental/cognitivo sobressai sobre o envelhecimento físico.

[...] Você vai envelhecer, você vai perder o cabelo, você vai ficar com o cabelo branco, vai ficar barrigudo [...]. Agora, se você começa a envelhecer aqui [o entrevistado aponta para a cabeça], não adianta o botox, não adianta pintar o cabelo, [...] ter o corpo marombado, porque para o trabalho não vai resolver. Acho que para o trabalho, você tem que evoluir e manter bem aqui [o entrevistado aponta para a cabeça] [...] (Gabriel).

Portanto, o controle na carreira articula-se com o controle do processo de envelhecimento. Assim, os trabalhadores mais velhos relatam a necessidade de agência sobre o processo de envelhecimento. A agência sobre a velhice tem como objetivo a busca pelo envelhecimento saudável e a manutenção da juventude mental/cognitiva. Além disso, torna-se imperativo a adequação às normas e padrões da idade e a qualificação, capacitação e atualização profissional para o reconhecimento e aceitação no ambiente de trabalho.

No contexto das normas e padrões da idade (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016), os dados apontam o *lookismo* (BARROS, 2011; FINEMAN, 2014; SPEDALE; COUPLAND; TEMPEST, 2014; THOMAS et al., 2014) no ambiente organizacional. O *lookismo* é um movimento cultural de resistência à velhice (THOMAS et al., 2014). Assim, alguns trabalhadores mais velhos buscam resistir aos sintomas físicos da velhice (SPEDALE; COUPLAND; TEMPEST, 2014) para serem respeitados e valorizados no ambiente organizacional e para manterem-se inseridos no contexto social.

Os dados demonstram que o *lookismo* torna-se insidioso para as mulheres mais velhas. Assim, o *lookismo* relaciona-se com a agência e a autonomia na carreira das trabalhadoras mais velhas, uma vez que algumas entrevistadas relatam a necessidade de adequação às normas e padrões sociais da idade (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; NILSSON, 2016) para manterem-se produtivas e inseridas no contexto social. Com isso, tem-se que as trabalhadoras mais velhas aderem às normas e padrões sociais da idade do ambiente organizacional para assumir o controle na carreira.

No que tange às normas e padrões sociais da idade para as trabalhadoras mais velhas, algumas entrevistadas discutem a vestimenta adequada para a idade. O relato de Maria demonstra as normas e padrões sociais para a vestimenta, ou seja, espera-se que as mulheres mais velhas não usem vestimentas que expõem o corpo feminino e que remetem à juventude, sensualidade e feminilidade. Além disso, Maria afirma que a vestimenta adequada para a idade determina o respeito no trabalho. Em busca do respeito no trabalho, Maria “polícia” a vestimenta. A necessidade de moderação e controle da vestimenta no ambiente de trabalho pela entrevistada relaciona-se com a individualização do processo de envelhecimento.

[...] eu percebo [...] que, usando de bom senso, existem roupas que eu já não me sinto à vontade para usar. Então, uma vez eu estava na [UF] [...] eu usei um vestido [...] três dedos, eu acho, acima do joelho. [...] [Disseram:] “Hoje você veio parecendo uma menininha!” E, eu senti um tom, assim... [...] Eu vi que eu [...] tinha que me policiar mais em relação ao que eu visto. Até mesmo para poder, no local de trabalho, ter respeito! Ser respeitada! [...] (Maria).

Alice também afirma que existem vestimentas adequadas para a idade. Segundo a entrevistada, “[...] eu já sei muito bem que eu não posso usar um short curtinho, né? Eu sei muito bem que roupa que eu tenho que usar por causa da minha idade [...]” (Alice).

Os relatos das entrevistadas contradizem o argumento de Goldenberg (2011). A autora afirma que as mulheres brasileiras valorizam a vestimenta que remetem à juventude e que as mulheres de diferentes gerações utilizam os mesmos modelos de roupas. No que tange ao ambiente de trabalho, os dados indicam a existência de normas e padrões de vestimenta. Assim, as trabalhadoras mais velhas moderam as vestimentas de acordo com as normas e padrões sociais. Com isso, a vestimenta faz parte do processo de envelhecimento no ambiente organizacional.

Maria relata a existência dos padrões de vestimenta para os homens mais velhos. A entrevistada adota uma situação hipotética em que um colega de trabalho veste uma bermuda durante o período de recesso acadêmico: “[...] se um homem mais velho for [de bermuda], ele vai chamar mais a atenção [...] Dependendo da função, ele entra em descrédito! Ele não parece ser uma pessoa confiável [...]” (Maria). Entretanto, as normas e padrões de vestimenta não foram discutidos pelos entrevistados do sexo masculino. Ademais, a entrevistada ressalta que os padrões de vestimenta são mais recorrentes para as mulheres mais velhas:

[...] Para a mulher é mais. Por exemplo: [...] existem roupas que se [...] uma [mulher] mais jovem usa, ela vai ficar de um jeito. Se uma pessoa mais velha usa, ela vai ficar mais escandalosa! Por exemplo, [...] [os seios] já não cabem ali! [...]. E você vê que a pessoa [...] não é respeitada por conta daquilo. Aí, já dá margem a comentários, desvia o assunto. Ao invés de ser um assunto de trabalho, acaba desviando para outro assunto. Desvia o foco! [...] (Maria).

O relato da entrevistada demonstra a valorização do corpo jovem e a necessidade de negação e ocultação do corpo envelhecido no ambiente de trabalho. A narrativa da entrevistada corrobora com o argumento de Dinnerstein e Weitz (1994). Segundo os autores, a feminilidade é culturalmente articulada à juventude. Assim, o processo de envelhecimento proporciona a invisibilidade da mulher mais velha no ambiente de trabalho, uma vez que a mulher mais velha deve ocultar e disfarçar o corpo para não causar o julgamento dos colegas de trabalho.

Ademais, as narrativas de Maria e Alice evidenciam o seguinte paradoxo no ambiente de trabalho: a valorização da juventude *versus* a valorização da vestimenta adequada para a idade. No contexto contemporâneo dos países ocidentais, a juventude geralmente é enaltecida e considerada a norma no ambiente organizacional (THOMAS et al., 2014). O movimento cultural do *lookismo* valoriza a juventude e busca evitar ou retardar os sintomas físicos do envelhecimento (THOMAS et al., 2014), assim como requer o investimento em produtos e serviços para encobrir as marcas do envelhecimento, por exemplo, o vestuário (BARROS, 2011; THOMAS et al., 2014). Spedale, Coupland e Tempest (2014) apontam que o *lookismo* adicionou valor social ao trabalho das mulheres mais velhas que valorizam a aparência jovial. Todavia, os dados também indicam as normas e padrões de vestimenta para as mulheres mais velhas, assim como a necessidade de ocultação do corpo feminino envelhecido. Assim, as vestimentas que expõem o corpo feminino e que remetem à juventude, sensualidade e feminilidade podem ser inadequadas para o ambiente de trabalho.

Além disso, a narrativa de Maria contrasta com os argumentos de Goldenberg (2011). A autora relativiza o declínio da sexualidade das mulheres mais velhas, uma vez que a perda da sexualidade e da conjugalidade pode proporcionar a descoberta do “eu” e a liberação das obrigações e pressões sociais. Entretanto, os dados indicam que as mulheres mais velhas vivenciam as obrigações e pressões sociais no ambiente do trabalho no que tange ao controle do corpo envelhecido. Ademais, o

processo de envelhecimento das mulheres não necessariamente propicia a perda da sexualidade e da conjugalidade. Por exemplo, Maria vivencia um recente matrimônio e tem um filho de seis anos de idade.

Por fim, as narrativas das trabalhadoras mais velhas demonstram a necessidade de resistência aos sintomas físicos da velhice. Por exemplo, Débora afirma que pretende cuidar-se depois da aposentadoria. Para isso, a entrevistada pretende realizar um procedimento cirúrgico: “[...] eu quero fazer uma cirurgia plástica, para rejuvenescer [Risos]. Mas, não para ficar jovem. Assim, para ter uma aparência [...] legal [...]” (Alice). O relato da entrevistada expõe a cultura do *lookismo*, ou seja, demonstra o medo do declínio durante o envelhecimento (FINEMAN, 2014), assim como indica a adoção de procedimentos estéticos para alterar os sintomas físicos do envelhecimento (BARROS, 2011; THOMAS et al., 2014). Além disso, a aposentadoria está associada à busca pelo rejuvenescimento (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019), uma vez que a entrevistada envelheceu no trabalho e pretende rejuvenescer depois da aposentadoria.

A narrativa de Maria também desvela a preocupação com os sintomas físicos do envelhecimento no ambiente de trabalho. A entrevistada relaciona os sintomas físicos do envelhecimento à feiúra: “[...] visualmente eu estou mais velha. E, visualmente, eu estou ficando feia! [Risos]. Eu me olho e vejo que estou ficando feia! [...]” (Maria). Com isso, a entrevistada relata a utilização de produtos cosméticos para mascarar os sintomas físicos da velhice. Além disso, Maria demonstra a apreensão com o impacto do processo de envelhecimento no desenvolvimento da carreira profissional.

[...] eu fico com receio de a minha aparência influenciar [o trabalho] em algum momento. Até o momento não influenciou! Eu não percebi, eu não senti como se tivesse influenciado, mas eu tenho receio! É por isso que eu preciso me policiar e me cuidar mais sobre a maneira como eu me visto. Eu vou dar um exemplo: eu não usava maquiagem para trabalhar. Já têm cinco anos que eu tenho usado. [...] Mas, antes eu não usava! Eu comecei a usar não tem muito tempo. Porque a gente vai vendo [...] que é cultural! Que o próprio ambiente pede! [...] (Maria).

No geral, os dados demonstram que as mudanças no corpo é um aspecto negativo do envelhecimento para as mulheres. Esse achado corrobora com parte dos resultados da pesquisa empírica de Torres et al. (2015). Os autores afirmam que

as mudanças que ocorrem no corpo e a perspectiva de finitude da vida retratam o medo do envelhecer entre as mulheres.

Nesse panorama, os dados indicam que as entrevistadas buscam exercer o controle na carreira por meio da adesão às normas e padrões sociais do ambiente organizacional. A adesão às normas e padrões da idade pode ser considerada como uma escolha ou estratégia (ainda que involuntária) necessária para o processo de ajuste do autoconceito das trabalhadoras mais velhas ao ambiente de trabalho.

Assim, os dados demonstram a individualização e a responsabilidade das trabalhadoras mais velhas pela construção do futuro vocacional. A adesão às normas e padrões sociais da idade faz com que as entrevistadas sejam responsáveis pela construção da carreira e pelo futuro vocacional. Dessa forma, as trabalhadoras mais velhas aderem às normas e padrões sociais para a idade para serem respeitadas no trabalho e manterem-se inseridas no contexto social.

Após a apresentação do controle na carreira no que diz respeito à agência e autonomia, o PCCTAE, a produtividade e proatividade na velhice, o controle do envelhecimento e o *lookismo*, torna-se importante discutir a curiosidade na carreira. Assim, a próxima categoria teórica discute as experiências exploratórias na carreira.

5.2.4 Curiosidade

A presente categoria teórica trata da curiosidade na carreira. A curiosidade diz respeito à vivência de experiências exploratórias, autoconhecimento e busca de informações ocupacionais (SAVICKAS, 2005). Assim, os indivíduos exploram o ambiente antes de realizar escolhas educacionais e profissionais, buscam oportunidades de crescimento pessoal e profissional e investigam as dúvidas sobre as tarefas ocupacionais (AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). Dessa forma, serão discutidas as narrativas dos trabalhadores mais velhos que retratam as experiências exploratórias, em especial a busca de informações ocupacionais e de oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

5.2.4.1 As experiências exploratórias

Esta categoria apresenta as experiências exploratórias dos trabalhadores mais velhos durante a construção da carreira na UF. As experiências exploratórias

relacionam-se com a necessidade de mudanças na carreira e a busca dos desafios profissionais. Esta tese argumenta que a transferência de setor de trabalho e a exploração de tarefas ocupacionais na UF proporcionam as mudanças e desafios na carreira dos trabalhadores mais velhos.

Os dados demonstram a avaliação dos entrevistados sobre as mudanças na carreira. Assim, Alice relata que as mudanças acontecem ao longo da carreira profissional, bem como afirma não ser resistente às mudanças. Segundo a entrevistada, “[...] eu não tenho dificuldades em lidar com mudanças [...] Porque se você for pensar bem, a minha vida inteira eu lidei com mudanças [...] Eu não sofro muito com as mudanças [...]” (Alice). Por seu turno, Gabriel afirma que “[...] eu sou bom para mudança [...]. Não quero ficar *ad aeternum* num lugar [...]. Acho que isso não é bom para o servidor [...]”. Nesse sentido, Diego afirma que os desafios e as mudanças na carreira significam renovação. Segundo o entrevistado, “[...] acho que o desafio é isso: você se vê nesse desafio, você [...] se renova! Você cria outra página na sua vida [...]” (Diego). Com isso, os relatos demonstram que alguns trabalhadores mais velhos não são resistentes às mudanças na carreira, assim como avaliam que as mudanças e os desafios são comuns, habituais e necessários ao longo da construção da carreira.

Nesse ínterim, o contexto profissional impõe a necessidade de lidar constantemente com as mudanças na carreira. Aliás, o contexto profissional contemporâneo exige a flexibilidade e dinamicidade dos trabalhadores (SAVICKAS, 2009; DUARTE et al., 2010; TAYLOR et al., 2016). Dessa forma, os trabalhadores mais velhos precisam estar preparados e dispostos para lidar com as mudanças impostas pelo ambiente de trabalho. O relato de Lucas corrobora com a dinamicidade e mudança no ambiente organizacional:

Eu aprendi a não ficar quieto. [...] A não me acomodar [...] A [...] correr atrás das informações [...] A realidade é bem mais dinâmica do que os nossos planejamentos. [...] Assim, a gente não para ali [no setor] com a mesma coisa. Todo dia é uma novidade. Cada mês é uma novidade. [...] Eu acho que eu aprendi a tal da resiliência. [...] Se ajustar às pressões do momento (Lucas).

A necessidade de mudança e desafios na carreira articula-se com o desenvolvimento de atividades dinâmicas e desafiantes. Dessa forma, os trabalhadores que valorizam a dinamicidade e os desafios no trabalho buscam os

setores de trabalho na UF que requerem o desenvolvimento de atividades laborais com características dinâmicas e desafiantes.

[...] o restaurante [universitário] [...] trás desafios rotineiros [...] pela especificidade do restaurante. Mas, se eu for convidado para outro desafio, se tiver que sair do restaurante, olha! Isso vai me aguçar os sentidos e com certeza, eu vou desejar realizar mais esse desafio [...] Aquela especificidade do restaurante, do setor, ele alimenta essa forma de eu estar sempre buscando o antimarasmo. [...] Então, talvez por ser o setor RU [Restaurante Universitário], eu me sinto muito bem ali, com os desafios específicos do setor (Heitor).

Heitor também demonstra a necessidade de assumir novos desafios na carreira profissional. Além disso, o entrevistado considerou o envelhecimento e a velhice como desafios profissionais.

Ah, desafios para mim é sempre uma coisa muito boa! Sabe? Porque eu sou uma pessoa que precisa estar sempre com um desafio, com alguma coisa para [...] resolver, planos que me dêem desafios, né? [...] Então, vamos planejar sempre, executar sempre, desafios sempre, até morrer! [Risos]. [...] Então, talvez essa velhice seja mais um desafio para mim no serviço público, né? (Heitor).

Vale ressaltar que o processo de envelhecimento não impede o desenvolvimento de experiências exploratórias, uma vez que os trabalhadores mais velhos avaliam e exploram as diferentes oportunidades ao longo da carreira. Por exemplo, Helena afirma o seguinte: “[...] eu me vejo fazendo tantas coisas e no momento descobrindo também outras, por exemplo, cozinhar [...] eu gosto de vender. [...] A minha idade não me impede de fazer nada! [...]”. Com isso, a entrevistada demonstra a busca por oportunidades de crescimento pessoal e profissional em concomitância com o desenvolvimento da carreira profissional na UF, assim como destaca que o processo de envelhecimento não é um empecilho para a realização de novas atividades laborais.

A realização de atividades profissionais externas à UF proporciona a vivência de experiências exploratórias e o autoconhecimento. Por exemplo, Marcos trabalha na UF, assim como é docente na rede pública municipal. Segundo Marcos, “[...] o curso de Geografia [...] me deu [...] possibilidade de fazer outras coisas, ampliar o meu conhecimento e fazer mais coisas [...]. Então, [minha] carreira não ficou limitada só ao espaço da Universidade. Eu consegui ampliar para outro campo [...]”. Ainda de acordo com o entrevistado, as experiências profissionais externas à UF propiciam o

crescimento pessoal e profissional, pois “[...] você conhece outras realidades [...] Acho que ajudou muito na carreira e no entrosamento com outras pessoas, com outros profissionais [...]” (Marcos).

Além disso, a necessidade de mudanças e desafios na carreira articula-se com a exploração das tarefas ocupacionais na UF, em especial devido à estabilidade no cargo público. Nesse sentido, Helena afirma que atuou em determinada função durante três anos. Porém, a entrevistada relata que no final desse período “[...] eu queria fazer outra coisa! [...] Eu não gosto de ficar muito tempo num lugar. Eu sou meio aventureira! Eu gosto de coisas novas. Então, eu solicitei a minha saída [...]” (Helena). O relato da entrevistada demonstra a possibilidade de mudança nas tarefas ocupacionais e/ou de setor de trabalho na UF.

Assim, as mudanças na carreira na UF proporcionam a obtenção de experiências exploratórias e possibilitam o aprendizado. Por exemplo, Gabriel afirma que a mudança de setor possibilita a renovação e o aprendizado. O entrevistado afirma que pretende mudar de setor “[...] porque eu acho que ficar muito tempo num lugar [setor de trabalho] [...] é como você envelhecer sem se atualizar. Vai ficar sempre fazendo aquele trabalho [...]” (Gabriel). Dessa forma, Gabriel afirma que o trabalho rotineiro não proporciona o crescimento profissional e a aquisição de experiências exploratórias.

Nesse sentido, alguns entrevistados relatam o início de uma nova fase na carreira profissional na UF (Laura, Lorena, Diego, Elisa e Nicolas). Por exemplo, Laura afirma que solicitou remoção do *campus* do interior do Estado para o *campus* central da UF. Apesar de possuir o direito à aposentadoria, a entrevistada afirma que possui o interesse em trabalhar e contribuir profissionalmente com o desenvolvimento da UF.

Ademais, as mudanças e o desenvolvimento contínuo da carreira tornam-se importantes durante a velhice. Por exemplo, Maria associa a falta de experiências exploratórias à morte.

[...] Onde eu estou [hoje] é uma vitória! Apesar de eu estar dizendo que eu gostaria de mais... Mas que bom que eu gostaria de mais! Porque o ser humano, enquanto ele quiser mais, ele vai estar fazendo algo por ele e ele vai estar evoluindo! Se eu não fizesse isso, eu estaria o que? Deprimida!. Eu estaria caminhando para a morte! [...] (Maria).

Por outro lado, alguns entrevistados demonstram cautela ou resistência às mudanças na carreira. Por exemplo, Helena demonstra cautela ao discutir a possibilidade de mudança de setor:

[...] um lado meu ama mudança [...] Eu fico assim, eufórica! “Nossa, que legal! Oportunidade de algo novo!” Mas, logicamente, também tem a questão: [...] “será que eu vou gostar?” [...] Eu iria amar, na altura da vida, trabalhar em outro setor, fazer outra coisa [...] Mas vai depender muito [...] Tem todo aquele *stress* da adaptação [...] (Helena).

Assim, as mudanças na carreira podem ocasionar a apreensão e a insegurança do trabalhador mais velho. A apreensão e insegurança relacionam-se ao medo do novo e do desconhecido. Nesse sentido, Nicolas relata a apreensão e a insegurança com o iminente processo de mudança de setor: “[...] eu estou um pouco apreensivo, assim, porque [...] você fica um pouco receoso [...]. Mas, eu quero encarar esse desafio e estou querendo aprender o que eu tiver que aprender [...]”.

Com isso, alguns entrevistados condicionaram a anuência para uma possível mudança na carreira a alguns elementos, como as características do setor de trabalho (Marcos) e a chefia do setor de trabalho de destino (Sofia). Por sua vez, Isabela relata a possibilidade de mudança na carreira sob determinadas condições subjetivas. Segundo a entrevistada “[...] depende da mudança. Se for uma mudança para melhor, vou me sentir muito bem. Agora se for para pior, eu vou relutar e vou lutar pelos meus direitos [...] Vou bater o pé e falar ‘não, isso eu não quero!’” (Isabela). O relato da entrevistada no que tange à luta pelos direitos está adstrito ao fato de que a mudança de setor pode caracterizar o desvio de função. Nessa situação, o desvio de função diz respeito ao remanejamento indevido de servidores públicos para a realização de atividades que não configuram a descrição do cargo.

Além disso, a política da UF gera incertezas sobre a permanência nos cargos e funções, assim como pode ocasionar mudanças nas carreiras dos trabalhadores mais velhos. Nesse sentido, Sofia demonstra resistência às possíveis mudanças de cargo durante a troca de Reitor na UF:

[...] com essa mudança [...] de Reitoria, eu fiquei um pouco preocupada, porque [...] foi ventilado [...] de a gente ter que mudar de setor [...]. Essa outra pessoa [Reitor] deixou tudo igual, não mexeu em nada. Então, tranquilizou. Mas eu fiquei preocupada por um tempo [...] (Sofia).

Por fim, alguns relatos apontam a influência do envelhecimento na busca de experiências exploratórias na carreira. Por exemplo, Isabela demonstra a acomodação na carreira. A entrevistada afirma que pretende permanecer no cargo e realizar as mesmas atividades até a aposentadoria. Nas palavras da entrevistada, “[...] eu vou ficar no cargo que eu estou mesmo, porque [...] eu não estou muito disposta a ficar fazendo concurso, nem procurando outras coisas [...]” (Isabela). Mateus afirma que possui 33 anos de trabalho no setor de Recursos Humanos da UF. Com isso, Mateus afirma que o processo de envelhecimento faz com que o trabalhador mais velho perca a motivação para o trabalho. Segundo o entrevistado, “[...] você começa a não ter muito interesse pelas coisas novas [...]. Você [...] procura aprender porque você está ali, mas não tem mais aquela motivação de quando você era mais novo” (Mateus). Com isso, a idade e o envelhecimento influenciam a exploração e desenvolvimento de novas tarefas ocupacionais.

No geral, os trabalhadores mais velhos exploram e avaliam as possibilidades de mudança na carreira, assim como procuram as informações sobre chefia, setor de trabalho, atividades ocupacionais e empregos externos à UF. Contudo, as narrativas dos trabalhadores mais velhos sobre as experiências exploratórias, em especial sobre as mudanças na carreira, são dicotômicas. Por um lado, alguns entrevistados são favoráveis às mudanças na carreira. Nesse caso, o processo de envelhecimento e a estabilidade no serviço público não impedem a curiosidade na carreira, uma vez que os trabalhadores mais velhos têm a possibilidade de explorar atividades profissionais externas à UF, trocar de setor de trabalho e de atividades laborais, bem como iniciar uma nova fase na carreira profissional na UF. Por outro lado, alguns trabalhadores mais velhos demonstram cautela ou resistência às mudanças na carreira. A apreensão e insegurança relacionam-se ao medo do novo e do desconhecido. Assim, a resistência às mudanças pode relacionar-se com as características do setor de trabalho de destino, a política interna da UF e o envelhecimento na carreira.

Após a discussão sobre a curiosidade na carreira dos trabalhadores mais velhos no que diz respeito às experiências exploratórias, torna-se importante discutir a confiança na carreira. Com isso, a próxima categoria teórica reúne as categorias temáticas sobre a confiança na carreira.

5.2.5 Confiança

Esta categoria teórica discute a confiança dos servidores públicos mais velhos na carreira profissional. A confiança concerne na solução de problemas e superação dos obstáculos profissionais (SAVICKAS, 2005; AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). Dessa forma, a confiança requer a execução das ações necessárias para realizar e implementar as escolhas profissionais (SAVICKAS, 2005). O encorajamento, a autoaceitação, autofiecação e autoestima indicam a confiança na carreira (SAVICKAS, 2005). Além disso, a confiança diz respeito à eficiência no trabalho, realização satisfatória das tarefas de trabalho e aprendizado de novas habilidades (AUDIBERT; TEIXEIRA, 2015). A seguir, serão apresentadas as categorias temáticas que se enquadram na dimensão da confiança na carreira.

5.2.5.1 Maturidade, conhecimento e experiência profissional

Esta categoria discute o conhecimento e a experiência profissional dos trabalhadores mais velhos. O conhecimento e a experiência profissional articulam-se à maturidade na carreira. Sob a perspectiva dos entrevistados, a maturidade diz respeito às atitudes e comportamentos comumente associados à adultez, por exemplo, amadurecimento (desenvolvimento do indivíduo), tranquilidade e equilíbrio. Todavia, os dados apontam que a maturidade é um fenômeno individual, processual e contextual, pois os indivíduos desenvolvem-se de maneira particular ao longo da vida. A maturidade, o conhecimento e a experiência profissional influenciam a dimensão da confiança na carreira no que tange à superação dos obstáculos na carreira, execução das ações necessárias para a implementação das escolhas vocacionais e realização das tarefas ocupacionais de forma eficiente e eficaz durante a velhice.

Os dados demonstram que o envelhecimento e o tempo de trabalho na UF proporcionam o conhecimento e a experiência profissional. Por exemplo, Bernardo relata que “[...] eu tenho um conhecimento gigantesco de todo acervo da biblioteca, porque eu trabalho com o acervo da biblioteca há mais de 25 anos!” Além disso, alguns entrevistados também avaliam que o envelhecimento e o tempo de trabalho na UF proporcionam a maturidade na carreira. Por exemplo, Alice afirma que “[...] a idade trás [...] um amadurecimento e uma tranquilidade [...]”. De acordo com Lorena,

“[...] eu me considero mais madura do que [...] quando eu entrei na [UF]”. Por sua vez, Diego afirma que a idade influencia o trabalho devido à “[...] experimentação, das coisas que eu já vivi na minha vida, do conhecimento que eu adquiri ao longo do tempo, [...] à maturidade, ao equilíbrio. Porque é diferente a forma como você enxerga o mundo! [...]”. Dessa forma, a maturidade, conhecimento e experiência profissional dos trabalhadores mais velhos relacionam-se com o envelhecimento e o tempo de trabalho na UF. Sob a perspectiva dos trabalhadores mais velhos, os dados confirmam que os trabalhadores mais velhos são ativos valiosos (CHAND; TUNG, 2014; VASCONCELOS, 2018; ZACHER et al., 2018) e uma fonte de sabedoria organizacional (VASCONCELOS, 2018).

Nesse sentido, os acontecimentos e as mudanças ao longo da carreira na UF proporcionam a maturidade, conhecimento e experiência profissional. Por exemplo, Helena relata a necessidade de mudar-se de cidade e afastar-se da família durante uma mudança na carreira na UF. A entrevistada afirma que o distanciamento da família foi “[...] crescimento! [...] O amadurecimento em algumas áreas primordiais de relacionamento familiar e pessoal [...]. Ver como eu fui capaz [...] de me virar sozinha! [...]” (Helena). O crescimento e amadurecimento narrados pela entrevistada relacionam-se com a maturidade, conhecimento e experiência profissional.

Ademais, o envelhecimento proporciona a competência, qualidade, credibilidade e confiança no trabalho. Gabriel afirma que “[...] a idade [...] pode ser um bom aliado, por você passar confiança. Você passa credibilidade para quem busca o seu serviço [...]”. Nesse sentido, Alice afirma que o envelhecimento proporciona o desenvolvimento de competências para o trabalho.

[...] eu acho que a minha idade influencia no meu resultado de trabalho, porque eu acho que hoje eu tenho mais competências para fazer um trabalho diferenciado, maturidade para fazer um bom trabalho. [...] Então, eu acho que hoje a minha idade tem essa influência, de ter maturidade para [...] fazer o melhor no trabalho [...] (Alice).

Nesse panorama, os dados demonstram que a maturidade, conhecimento e experiência profissional proporcionam a qualidade, credibilidade, confiança e o desenvolvimento de competências para o trabalho. Além disso, a maturidade, o conhecimento e a experiência profissional influenciam a realização das tarefas ocupacionais de forma eficiente e eficaz, a superação dos obstáculos profissionais e a execução das ações necessárias para a implementação das escolhas vocacionais

ao longo da carreira. Esses resultados corroboram com a pesquisa de Loth e Silveira (2014) sobre os estereótipos ligados ao ageísmo. Os autores identificaram que os trabalhadores mais velhos geralmente atribuem os estereótipos positivos do envelhecimento para si, por exemplo, maior experiência, vivência, conhecimento, maturidade, respeito, credibilidade e sensatez.

Por outro lado, alguns entrevistados apontam que a idade e o envelhecimento, bem como o tempo de trabalho na UF não necessariamente proporcionam a maturidade, o conhecimento e a experiência profissional. Por exemplo, Lucas afirma que nem todos os colegas de trabalho mais velhos “[...] com a minha idade têm essa experiência. E, muitas pessoas mais novas já têm até mais experiência do que eu [Risos]. Então, eu não sei se é [...] idade [...]” (Lucas).

Nesse sentido, Laura afirma que o desenvolvimento do conhecimento e da experiência profissional depende do engajamento do trabalhador para vivenciar as experiências e aprendizado ao longo da carreira profissional, bem como independe da idade do trabalhador. Sob a perspectiva da entrevistada, a falta de engajamento para o desenvolvimento do conhecimento e da experiência profissional na carreira relaciona-se com a inutilidade e obsolescência na velhice.

[...] Às vezes, as pessoas se repetem. Passam a vida inteira, entram numa empresa, ficam repetindo aquele mesmo padrão a vida inteira. E, saem dali e não tem nada a acrescentar e nisso o mundo já avançou! Outras inovações já vieram, outras possibilidades de resolver o mesmo problema já foram apresentadas e a pessoa não quer enxergar [...] Eu acho que independe da idade. Têm jovens que são absolutamente incríveis [...] (Laura).

Além disso, alguns trabalhadores mais velhos relatam a imaturidade durante a superação de obstáculos na carreira profissional na UF. Por exemplo, Helena afirma que foi imatura durante uma recente mudança para o cargo de nível superior e o retorno para o cargo de origem na UF.

A minha postura [...] foi imatura. [...] Eu fiquei desestruturada, [...] eu botei todas as fichinhas só naquilo, [...] é como se o meu mundo tivesse acabado! [...] Eu [...] fiz uma linha reta e eu não [...] levei em consideração os vales, as curvas, as montanhas [...] Então, eu não fui flexível comigo [...] com minha história [...] Eu julgo [...] que foi imaturidade da minha parte [...] (Helena).

Nesse panorama, tem-se a seguinte dualidade: por um lado, os dados apontam que o envelhecimento e o tempo de trabalho na UF proporcionam a maturidade, a experiência e o conhecimento profissional. Por outro lado, os dados também apontam que o envelhecimento e o tempo de trabalho na UF não necessariamente proporcionam a maturidade, a experiência e o conhecimento profissional. A partir disso, argumenta-se que a maturidade, conhecimento e experiência profissional é um fenômeno individual, processual e contextual, ou seja, os indivíduos desenvolvem-se de maneira particular ao longo da carreira profissional. Além disso, a maturidade, conhecimento e experiência profissional articulam-se às atitudes e comportamentos individuais ao longo da carreira profissional, por exemplo, engajamento, autoaceitação, autoficácia e autoestima. Com isso, a opção pela vivência da inutilidade e obsolescência no trabalho prejudica o desenvolvimento da maturidade, conhecimento e experiência na carreira.

A próxima categoria aprofunda a discussão sobre a superação dos obstáculos profissionais e a execução das ações necessárias para a implementação das escolhas vocacionais pelos trabalhadores mais velhos.

5.2.5.2 A superação dos obstáculos profissionais

Esta categoria discute a solução de problemas e a superação dos obstáculos profissionais durante a implementação das escolhas vocacionais. Para isso, os trabalhadores mais velhos relatam a persistência, resiliência, segurança, coragem e determinação durante a construção da carreira profissional. Não obstante, o envelhecimento e a maturidade influenciam a solução de problemas e a superação dos obstáculos profissionais e a execução das ações necessárias para a implementação das escolhas vocacionais pelos trabalhadores mais velhos.

Assim, as narrativas dos entrevistados demonstram a solução de problemas e a superação dos obstáculos profissionais ao longo da carreira. Por exemplo, Isabela relata diversos obstáculos para cursar a graduação em Enfermagem, em especial as dificuldades financeiras e responsabilidade pela criação dos filhos. Apesar disso, Isabela afirma que adotou “[...] uma postura [...] decisiva para eu poder terminar o curso, porque eu poderia ter parado no primeiro obstáculo, que foi o financeiro. [...] Eu persisti [...] em fazer a faculdade, eu não queria voltar atrás” (Isabela). Em seguida, Isabela graduou-se em Enfermagem e começou a trabalhar como

enfermeira na saúde pública. Porém, Isabela afirma que “[...] a Enfermagem não correspondia ao que eu esperava [...]”. Deste modo, a escolha profissional realizada pela entrevistada durante a fase de exploração tornou-se um problema e obstáculo na carreira profissional. Apesar disso, Isabela realizou concursos na área da Enfermagem para cargos que não estão diretamente relacionados à prática da Enfermagem ambulatorial. Com isso, a entrevistada superou o obstáculo na carreira ao assumir o cargo de Técnico em Laboratório na área de Enfermagem na UF, uma vez que as funções do cargo não requerem a prática da Enfermagem ambulatorial. Assim, Isabela afirma que “eu aprendi a persistir [...] Às vezes, as coisas [...] nem sempre dão certo do jeito que você espera. [...] Não parar no primeiro obstáculo [...]”. Portanto, a determinação e a persistência da entrevistada para a solução dos problemas e obstáculos educacionais e profissionais demonstram a confiança na carreira.

Ademais, alguns trabalhadores mais velhos relatam a confiança na carreira durante a velhice. Dessa forma, Gabriel afirma que o envelhecimento e a maturidade proporcionam a persistência e o autoconhecimento durante a implementação das escolhas vocacionais.

[...] a maturidade [...] contribuiu muito, porque [...] no início [da carreira], quando [eu era] mais novo, quando uma coisa me incomodava, eu preferia abrir mão a insistir naquilo [...]. E, daí, eu percebi que [...] o tempo cronológico [...] não estava a meu favor, [então] eu comecei a persistir mais [...] (Gabriel).

Gabriel ainda relata a persistência para lidar com os problemas e obstáculos profissionais na atual fase da carreira, em especial devido ao envelhecimento e a maturidade.

[...] passei a ouvir mais [...]. Eu aprendi [...] a ter persistência, mas isso tem a ver com a maturidade. Então, eu vi que o persistir hoje pra mim está muito ligado à maturidade. Porque, quando mais novo, você tem a coragem de tomar outros rumos. De começar de novo. Mas, quando mais velho, não que eu tenha medo, mas eu acho que vale a pena você ainda dar uma segunda chance. É o que eu não dava às vezes. Eu falava “não! Eu vou embora” Chutava o balde e ia embora mesmo. Eu acho que é persistência. Uma coisa que eu aprendi [...] (Gabriel).

Por sua vez, Laura vivencia um iminente processo de transferência de setor na UF. Segundo a entrevistada, “[...] eu não estou preocupada [com o novo setor de

trabalho]. [...] Vou do jeito que eu sempre fui, me apresentar como eu sempre fui, disposta a colaborar [...]" (Laura). Assim, Laura demonstra a segurança e determinação e, por consequência, a confiança para superar os desafios e obstáculos profissionais relativos à mudança de setor na UF, assim como se propõe a realizar as tarefas da melhor maneira possível.

Vale destacar que o contexto da pandemia de COVID-19 tornou-se um desafio e um momento de dificuldade na carreira profissional dos trabalhadores mais velhos, principalmente devido ao isolamento social e adoção do trabalho remoto. Dessa forma, Lucas afirma que o trabalho remoto modificou a rotina de trabalho, bem como relata que está "[...] enfrentando dificuldades [na carreira] [...] Mudou [...] nossa forma de trabalhar. [...] Estou usando o meu computador, o meu celular, [...] minha *internet* [...]. Nós não temos uma retaguarda da instituição para fazer isso [...]". Além disso, alguns entrevistados expuseram a necessidade de contato com outras pessoas de maneira presencial e de retorno às atividades presenciais.

Por outro lado, alguns entrevistados relatam a confiança durante o início da carreira e uma mudança de comportamento na atual fase da carreira em virtude do envelhecimento. A mudança de comportamento indica a atenuação da confiança à medida que os entrevistados foram envelhecendo. Por exemplo, Elisa confronta as duas fases da carreira profissional: (1) a fase inicial da carreira até o ingresso na carreira pública aos 40 anos de idade; e, (2) o estabelecimento na carreira pública até a fase atual.

Elisa relata a superação dos obstáculos relacionados à realização e implementação das escolhas vocacionais durante a juventude. No início da carreira, a entrevistada tinha como objetivo ser tradutora e intérprete. Porém, a realidade social e econômica foi um empecilho para a realização do curso de Tradutor e Intérprete. Ademais, os familiares de Elisa orientaram-na a aguardar o irmão mais velho terminar o curso de nível superior em faculdade particular para depois ela iniciar a graduação, uma vez que a região onde Elisa morava não possuía universidade pública. Durante esse período, Elisa cursou Técnico em Enfermagem. Na sequência, Elisa começou a trabalhar como recepcionista. Com isso, Elisa pode iniciar a graduação sem o apoio financeiro da família. Dessa forma, a entrevistada iniciou a graduação em Secretariado Executivo, pois foi "[...] a faculdade que o meu salário pagou de acordo com as minhas condições. Mas, mesmo assim, como eu já comecei trabalhando em recepção e em atendimento [...] eu me identifiquei [com a

profissão] [...]” (Elisa). Apesar de sua formação em Secretariado Executivo, Elisa atuou na área administrativa ao longo da carreira na iniciativa privada, em especial na gestão de recursos humanos e como instrutora de cursos para secretários.

Com cerca de 40 anos de idade, Elisa foi aprovada no concurso público para o cargo de Secretário Executivo na UF. Segundo a entrevistada, a estabilidade e o anseio para atuar na área de formação foram os principais motivos para a realização do concurso público. Nesse ínterim, Elisa afirma que iniciou as atividades na UF com cerca de 40 anos e a idade não foi um obstáculo para o início de um novo ciclo da carreira profissional. Elisa relata que não pensava na idade no momento em que assumiu o cargo na UF, assim como a admissão na UF foi o ápice de sua carreira profissional.

Assim, Elisa ressalta que possuía mais confiança durante a primeira fase da carreira. Nessa fase, Elisa não hesitava durante a solução dos problemas e superação dos obstáculos profissionais.

[...] Então, eu fui [...] com tudo [...] Porque quando você está novo, você vai! Você vai e faz, entendeu? Eu não tinha dinheiro. Eu juntei dinheiro. Fiz cursinho pré-vestibular [...] Guardei dinheiro para entrar na faculdade [...] A gente não pensa muito, você entra [...] Quando eu vi aquele edital, eu não pensei duas vezes! Eu tirei a página do jornal, tirei cópia. Já peguei as Leis [...] Essas decisões, foram todas assim oh, pá! [...] Sem muito pensar. Agir! Ação! [...] Por isso que tem que aproveitar e fazer, porque você não pensa. Hoje, por exemplo, olha como é que muda [...] (Elisa).

Atualmente, Elisa afirma que se sente “paralisada” e insegura diante dos problemas e obstáculos profissionais. O termo paralisado parece indicar a falta de confiança, ou seja, a inibição na carreira. Além disso, Elisa afirma que “[...] a minha curva de carreira começou a descer. Porque [...] é a lei natural do ser humano! [...] Está sendo um desafio, porque aí eu percebo que é hora de você mudar ou você parar [aposentar] [...]”. O relato da entrevistada coaduna com os resultados da pesquisa de Torres et al. (2015). Segundo os autores, a proximidade da aposentadoria “[...] significa o momento máximo de sabedoria e experiência, mas também uma espécie de decadência, quando se chega ao ápice e depois se espera o declínio” (TORRES et al., 2015, p. 3628). Os dados indicam, neste caso, que o envelhecimento na carreira proporcionou uma mudança de comportamento para lidar com os problemas e obstáculos profissionais.

Nesse panorama, Elisa considera-se confiante na execução das ações para a implementação das escolhas vocacionais durante a primeira fase da carreira. Por outro lado, o envelhecimento articulado à estabilidade no cargo público propiciou a moderação, prudência e inibição no momento atual da carreira profissional. Assim, o envelhecimento também é um desafio e obstáculo na carreira para alguns trabalhadores mais velhos.

Sendo assim, os dados demonstram a confiança na carreira no que tange à solução de problemas e superação dos obstáculos educacionais e profissionais. Os entrevistados relatam diversos problemas e obstáculos profissionais, como dificuldades financeiras, relações familiares, escolha educacional, mudança profissional, transferência de setor e o isolamento social e adoção do modelo de trabalho remoto durante a pandemia da COVID-19. Além disso, os entrevistados relatam a persistência, resiliência, segurança, coragem e determinação durante a solução dos problemas e superação dos obstáculos profissionais.

Todavia, os dados apontam uma dicotomia no que tange à influência do envelhecimento na superação dos problemas e obstáculos profissionais. Se, por um lado, o envelhecimento favorece a confiança na carreira devido ao conhecimento, experiência profissional e maturidade dos trabalhadores mais velhos, por outro, a velhice torna-se um obstáculo para a confiança devido à moderação, prudência e inibição de alguns trabalhadores mais velhos. Nas situações em que o envelhecimento favorece a confiança na carreira, identificaram-se as habilidades sociais dos trabalhadores mais velhos para a resolução de problemas (VASCONCELOS, 2018). Nos casos em que a velhice tornou-se um obstáculo para a confiança na carreira, o envelhecimento influenciou o engajamento e a auto-estima dos trabalhadores mais velhos.

A influência do envelhecimento na confiança na carreira, em especial no que tange à moderação, prudência e inibição de alguns trabalhadores mais velhos para a solução dos obstáculos profissionais e implementação das escolhas vocacionais, corrobora com a argumentação de Zacher, Kooij e Beier (2018) sobre a mudança de foco dos trabalhadores mais velhos ao longo da carreira. Segundo os autores, os indivíduos mais velhos se concentram menos no crescimento e desenvolvimento profissional e concentram-se mais em tarefas que possuem significado emocional, previnam perdas e promovam a manutenção das atividades profissionais.

A próxima categoria tem como objetivo compreender a busca pela eficiência, bem como o anseio dos trabalhadores mais velhos para tornarem-se uma referência para os demais trabalhadores.

5.2.5.3 Ser eficiente e uma referência no trabalho

A presente categoria discute o esforço dos trabalhadores mais velhos para a realização do trabalho da melhor maneira possível, ou seja, a realização das tarefas ocupacionais de maneira eficiente. Além disso, discute-se a necessidade de alguns trabalhadores mais velhos de se tornarem uma referência no ambiente organizacional. Assim, destaca-se a auto-estima, autoeficácia e autoaceitação dos trabalhadores mais velhos para a realização das tarefas ocupacionais.

Os dados demonstram que alguns trabalhadores mais velhos buscam realizar as tarefas de trabalho da melhor maneira possível. Por exemplo, Alice afirma que o foco no trabalho sempre foi “[...] ‘como eu posso ajudar a instituição a ser a melhor instituição’ [...] Então, eu sempre [...] procurei canalizar meu trabalho para a Universidade [...]” (Alice). Além disso, Alice afirma que busca realizar o trabalho da melhor maneira possível. Assim, Alice ressalta que a idade favorece a eficiência no trabalho em virtude do interesse no trabalho e envolvimento com a UF dos trabalhadores mais velhos.

[...] Eu acho que o seu envolvimento com o trabalho é a forma como você encara o trabalho. Se você se prontificou a fazer aquele trabalho, eu vou procurar fazer da melhor forma possível. [...] Apesar da idade, eu tenho [...] absoluta certeza que o resultado do meu trabalho, sob alguns aspectos, [...] é melhor do que o resultado de uma pessoa mais jovem [...]. Mas, eu não vou dizer que seja por competência, habilidade..., não! É pelo meu interesse! Então, o meu interesse é fazer um bom trabalho. [...] E a minha idade nunca me atrapalhou a fazer o trabalho [...] (Alice).

Nicolas também afirma que se esforça para realizar o trabalho da melhor maneira possível, independentemente da idade. Ao avaliar a carreira na UF, o entrevistado relata que “[...] eu aprendi muita coisa e fiz o melhor que eu pude [...] A mesma seriedade que eu tinha quando eu entrei, eu tenho até hoje. Eu tento fazer o melhor possível [...]” (Nicolas).

Com isso, os dados demonstram que os trabalhadores mais velhos buscam realizar o trabalho da melhor maneira possível, respeitando-se as habilidades

peçoais e independentemente da idade. Em alguns casos, a idade proporciona a eficiência no trabalho, uma vez que os trabalhadores mais velhos são mais envolvidos com o trabalho e com a organização.

Além disso, alguns trabalhadores mais velhos buscam se tornar uma referência para os trabalhadores mais jovens. Por exemplo, Alice afirma que “[...] eu vejo [...] que existe muito isso, dos mais jovens [...], as meninas, mais as mulheres, chegarem para mim e dizerem assim ‘[...] eu quero ser igual a você quando eu crescer’ [...]” (Alice).

Aparentemente, a idade e o envelhecimento contribuem para que os trabalhadores mais velhos sejam uma referência no ambiente organizacional. Por exemplo, Mateus afirma que “[...] eu trabalho com pessoas que tem idade para serem meus filhos. [...] Eles se reportam muito a mim por eu ser mais velho, de idade, por [...] ter mais tempo de serviço no setor, na área. Eles me procuram muito, perguntam muito [...]”. De acordo com Sofia, “[...] sempre que tem alguma coisa, algum projeto, [...] eles [colegas de trabalho] procuram me envolver [...] A minha idade, para eles, eu acho que ajuda [...]”. Por seu turno, Gabriel afirma que se tornou uma referência para os trabalhadores jovens devido à experiência no trabalho.

[...] já passei dos 50 [anos de idade], tem uma turma nova e eu já começo a ouvir, assim, “não! Vamos lá! Se Gabriel falar pra fazer, nós vamos fazer!” E o Gabriel lá atrás talvez não teria essa força por conta da idade. Então, assim, se eu falo “gente, não vamos fazer dessa forma porque não funciona...” Aí, eu acho que o fator idade ajuda. Mas ajuda também a experiência [...] (Gabriel).

Os resultados demonstram que alguns trabalhadores mais velhos são referência nos setores de trabalho. Por exemplo, Lucas afirma que o chefe do setor “[...] é mais velho do que eu uns 10 anos [...] [O setor] tem dificuldades de andar [funcionar] sem ele. [...] [O chefe do setor] ainda é uma cabeça pensante e muito importante ali dentro [...]”. Nessa perspectiva, Alice afirma que a trabalhadora mais velha do setor é uma liderança e uma referência para os demais trabalhadores.

[...] eu vejo que tudo gira muito em torno dela [colega de trabalho mais velha do setor]. [...] Ela se tornou uma referência para as decisões do [setor de trabalho]. [...] Ela tem um respeito [...] de todas as pessoas do [setor de trabalho], dos mais velhos aos mais jovens. Então, todos conversam [com ela] procurando saber “estou fazendo certo? É isso mesmo?” [...] (Alice).

Nesse sentido, Gabriel narra o aprendizado a partir das experiências e conhecimento de uma trabalhadora mais velha. Ademais, a trabalhadora mais velha tornou-se uma referência no setor de trabalho devido à suas experiências na UF.

[...] o que eu aprendi [...] é que as pessoas mais velhas [...] têm uma história dentro da Universidade. E, eu passei a ouvi-los mais [...]. Então, eu comecei a ouvir a dona [nome da servidora idosa] que fazia o café pra gente [...]. Ela aposentou, mas quanta coisa dona [nome da servidora idosa] me ensinou! [...]. Uma pessoa [...] que trabalhou 37 anos nessa Universidade [...] (Gabriel).

Com isso, os dados demonstram que a idade e o envelhecimento transmitem a credibilidade, reconhecimento, respeito e confiança, bem como possibilita que alguns trabalhadores mais velhos sejam uma referência no ambiente de trabalho. Assim, tornar-se uma referência no ambiente organizacional na velhice relaciona-se com a realização das tarefas de maneira eficiente, bem como diz respeito à maturidade, conhecimento e experiência profissional dos trabalhadores mais velhos. Dessa forma, as narrativas dos entrevistados confirmam as evidências teóricas de Vasconcelos (2018) no que tange ao desempenho, habilidades sociais, atitude e engajamento dos trabalhadores mais velhos.

A seguir, será apresentada a confiança na carreira no que tange ao aprendizado de novas habilidades e à superação de obstáculos profissionais relacionados ao uso das tecnologias no ambiente organizacional.

5.2.5.4 O domínio das tecnologias

Esta categoria discute a confiança na carreira no que tange ao domínio das ferramentas tecnológicas pelos trabalhadores mais velhos. O domínio das tecnologias relaciona-se com a confiança na carreira devido à necessidade do constante aprendizado de novas habilidades no ambiente organizacional. Além disso, a obsolescência e a falta de domínio das tecnologias podem tornar-se um obstáculo para o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores mais velhos.

O constante aprendizado das tecnologias torna-se importante para os trabalhadores mais velhos. Por exemplo, Gabriel afirma que “[...] o caminho para a gente [profissionais mais velhos] [...] é a tecnologia [...]. Se eu não aceitar, se eu criar resistência, eu [...] estou fora do meio social, [...] do trabalho, do profissional e

até pessoal [...]”. Em outro momento da entrevista, Gabriel afirma que “[...] ou você se atualiza [sobre as tecnologias] ou você vai virar um *jurassic* [...]”. Ainda de acordo com Gabriel, “[...] eu busco a tecnologia como uma forma de me manter atualizado e jovem aqui [entrevistado aponta para a cabeça] [...]”. Dessa forma, Gabriel afirma que o domínio das tecnologias é uma maneira de resistir à obsolescência, participar da sociedade e manter a produtividade dos trabalhadores mais velhos. Com isso, o domínio das tecnologias significa a resistência ao envelhecimento e à inutilidade e à obsolescência na velhice.

No geral, a idade e o envelhecimento não impedem o domínio das tecnologias. Dessa forma, Alice afirma que “[...] tivemos muitas mudanças em termos de tecnologias no nosso trabalho [...] A minha idade não foi empecilho para eu ter esse domínio [das tecnologias]. Então, eu nunca [tive] [...] dificuldades em executar um trabalho por questão de idade” (Alice).

Os trabalhadores mais velhos possuem a experiência e o conhecimento prático sobre as ferramentas tecnológicas utilizadas no trabalho. Por exemplo, Mateus relata o aprendizado e adaptação às novas tecnologias no cotidiano do trabalho. Segundo o entrevistado, “[...] nós temos que nos adaptarmos às novas tecnologias que vão chegando. Mas, eu não tenho preocupação, porque, como nós já estamos no dia a dia, você vai se adaptando mais fácil” (Mateus).

Nesse sentido, Maria afirma que os trabalhadores mais velhos são responsáveis pela disseminação do conhecimento prático e experiências sobre as ferramentas tecnológicas para os trabalhadores jovens.

[...] Vamos supor o SIE [Sistema de informação para o Ensino] [...]. Eles [trabalhadores recentes] precisam ser apresentados ao SIE [...]. E, se eles começam a [usar o] [...] protocolo web, daqui a pouco você também vai saber! Porque é questão de prática! [...] (Maria).

Vale frisar que a pandemia de COVID-19 proporcionou a adaptação ao modelo de trabalho remoto adotado na UF, assim como influenciou o uso e domínio das tecnologias da informação e comunicação necessárias para realização das tarefas de trabalho. Além disso, os dados indicam a realização de diversas atividades *online* no ambiente doméstico durante o período de isolamento social, por exemplo, cursos, meditação, atendimento psicológico e participação em grupos para realização de atividades físicas.

Nesse panorama, os dados indicam que alguns trabalhadores mais velhos valorizam o aprendizado, conhecimento e experiência sobre as tecnologias. Além disso, a idade e o processo de envelhecimento comumente não impedem o aprendizado das tecnologias, bem como o domínio das tecnologias significa a resistência ao envelhecimento e à inutilidade e à obsolescência na velhice.

Por outro lado, alguns trabalhadores mais velhos relatam as limitações e dificuldades para o uso das tecnologias da informação. Por exemplo, Maria afirma que possui dificuldade em utilizar o computador. Segundo Maria, “[...] na época quando começou o computador [...] eu cheguei a fazer o curso do [sistema operacional] MS-DOS [*Microsoft Disk Operating System*] e nem me lembro mais. Eu não tinha computador em casa! [...]”. Ainda de acordo com Maria, “[...] eu sou da época da datilografia. Então, eu tenho dificuldade com computador! [...]”.

Além disso, os trabalhadores mais velhos podem apresentar resistência ao uso das tecnologias. Assim, Gabriel afirma que possui colegas de trabalho mais velhos que possuem resistência e desconhecimento quanto ao uso do celular e do computador. Por sua vez, Elisa relata que os trabalhadores mais velhos não querem “[...] pôr a mão no computador! [...]”. A entrevistada também afirma que os “[...] servidores lá da janela [...] não têm preparo para atuar hoje com a tecnologia que a gente tem. E, eles não conseguem acompanhar [...]”. Ainda de acordo com a entrevistada:

[...] no ambiente que eu trabalho, [...] eu escuto [...] eles [os colegas de trabalho] falarem dessa turminha aí que entrou pela janela. Porque eles não sabem... É um sofrimento essa questão do ponto [eletrônico]. Eles não sabem fazer nada no ponto [eletrônico] deles. Eu lembro que quando eu trabalhei no centro [de ensino], eles não têm e-mail [...] O DGP [Departamento de Gestão de Pessoas] manda e-mail e as pessoas [os colegas de trabalho mais velhos] não sabem abrir o e-mail. [...] Eu tinha que fazer para algumas pessoas. São semianalfabetos! [...] (Elisa).

A entrevistada utiliza o termo “servidores que entraram pela janela” para indicar os trabalhadores idosos que começaram a trabalhar na UF antes da CF de 1988. Nesse período, a maioria dos servidores era contratada por meio de indicação e sem a participação em concurso público. Segundo a entrevistada, o que a diferencia dos “servidores que entraram pela janela” é o fato de que “[...] eu já entrei operando sistema, tendo que ser responsável por programa de computador [...] Quando eu comecei a trabalhar, começou o computador [...]” (Elisa). O relato da

entrevistada desvela a existência de grupos de trabalhadores mais velhos. Nesse caso, a delimitação do grupo de trabalhadores mais velhos fundamenta-se na promulgação da CF de 1988 e na popularização dos computadores. Vale ressaltar que os diferentes grupos de trabalhadores mais velhos corroboram com a argumentação sobre a multiplicidade de idades no ambiente organizacional, em especial à idade burocrática devido à distância intergeracional (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Além disso, o relato de Elisa demonstra o preconceito contra esse grupo de trabalhadores idosos, principalmente devido à utilização do termo “turminha que entrou pela janela”. O termo “turminha que entrou pela janela” menospreza o grupo de trabalhadores mais velhos que ingressaram na UF antes da CF de 1988.

Ademais, Elisa afirma que alguns trabalhadores mais velhos são resistentes e não dominam as tecnologias, bem como delegam o uso das tecnologias aos trabalhadores jovens. Segundo a entrevistada, se o trabalhador mais velho “[...] está do lado de um jovem, ele fica pedindo para o jovem fazer [...]” (Elisa). A entrevistada afirma que isso acontece porque se o trabalhador mais velho “[...] pedir para um jovem ensinar, o jovem não vai ter paciência. Como o jovem não tem paciência, ele [trabalhador mais velho] já se sente incapaz. E, aí, qual é o mais fácil? Ah, o jovem que faz isso! [...]” (Elisa).

O relato de Elisa aponta a reapropriação de algumas identidades sociodemográficas negativas (ZANONI, 2011) pelos trabalhadores mais velhos no ambiente organizacional. Ou seja, a narrativa da entrevistada demonstra a reapropriação da obsolescência dos trabalhadores mais velhos para o uso e domínio das tecnologias na velhice. Aparentemente, a reapropriação da obsolescência visa justificar a delegação do uso das tecnologias aos trabalhadores jovens.

Em outro momento da entrevista, Elisa também relata a vivência do ageísmo em virtude da rejeição e abandono no setor de trabalho, bem como a predileção dos colegas de trabalho jovens para a realização das atividades que demandam o domínio das tecnologias. Segundo a entrevistada “[...] chega alguém [no setor] [...] que precisa de alguma coisa [...] de tecnologia. A pessoa não se dirige a mim! [...] Porque acha que por causa da minha idade eu não vou saber fazer. Vai pegar sempre um mais novinho [...]” (Elisa).

Com isso, a narrativa demonstra as barreiras internas e externas no que tange ao uso e domínio das tecnologias. Segundo Savickas (2005), o ageísmo pode

produzir barreiras internas e externas durante a construção da carreira, bem como prejudicar a auto-estima, autoaceitação e encorajamento dos trabalhadores mais velhos. Dessa forma, o ageísmo pode inibir a confiança na carreira e dificultar a implementação das escolhas educacionais e vocacionais durante a velhice.

Dessa forma, alguns entrevistados avaliam que os jovens são mais habilidosos pelo fato de terem contato com as tecnologias desde a infância. Por exemplo, Maria afirma que “[...] os mais jovens [...] podem ter mais habilidades [...]. Esses meninos já nascem com celular! Já nascem com computador! Então, eles têm mais habilidade do que eu nisso [...]” (Maria). Assim, Maria afirma que os trabalhadores jovens possuem facilidade para aprender e usar as tecnologias no ambiente organizacional. No geral, a maior capacitação tecnológica dos jovens está relacionada à percepção estereotipada dos trabalhadores mais velhos sobre os trabalhadores jovens (LOTH; SILVEIRA, 2014). Apesar de os trabalhadores jovens comumente possuírem mais habilidade com as tecnologias do que os trabalhadores idosos sob a perspectiva dos entrevistados, Sofia também afirma que os colegas de trabalho jovens não possuem paciência para ensinar o uso das ferramentas tecnológicas aos trabalhadores mais velhos.

Nesse panorama, a resistência às tecnologias de alguns trabalhadores mais velhos e a habilidade com as tecnologias de alguns trabalhadores jovens pode propiciar os conflitos intergeracionais e as práticas ageístas no ambiente organizacional. Entretanto, a obsolescência dos trabalhadores mais velhos no que tange ao domínio das tecnologias não deve ser generalizada no ambiente organizacional, uma vez que os dados apontam que alguns trabalhadores mais velhos são conhecedores das tecnologias. Além disso, o compartilhamento do conhecimento e experiências pode ser recíproco, uma vez que os trabalhadores jovens podem ensinar o uso das tecnologias para os trabalhadores mais velhos, bem como os trabalhadores mais velhos podem compartilhar o conhecimento prático e as experiências sobre as ferramentas tecnológicas.

Após a apresentação do ambiente organizacional e das categorias teóricas que representam as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira, torna-se necessária uma discussão geral das categorias teóricas e temáticas. Com isso, a próxima seção traça uma análise geral do processo de envelhecimento na carreira e da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos, assim como propõe um modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos.

5.3 ANÁLISE GERAL DAS CATEGORIAS

Esta seção traça uma análise geral das categorias, principalmente sobre as múltiplas idades no ambiente organizacional, as crenças sociais e os estereótipos da velhice, as trajetórias de vida dos entrevistados, alguns elementos do contexto do setor público e a centralidade da dimensão do controle para a compreensão da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos.

A análise geral do processo de envelhecimento na carreira aponta uma multiplicidade de idades (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) no contexto organizacional. Assim, serão apresentadas quatro concepções de idade no contexto da UF: (a) a idade na velhice vinculada ao período de admissão na UF. Essa concepção da idade vincula-se à idade burocrática devido à distância intergeracional (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Nesse caso, a identificação e a compreensão da idade estão vinculadas ao tempo de admissão no cargo público e ao tempo de trabalho na UF. Com isso, o trabalhador que assumiu o cargo na UF com 40 anos ou mais pode ser visto como um trabalhador recente. Além disso, o trabalhador jovem que possui muito tempo de trabalho na UF pode ser considerado trabalhador antigo. As concepções de idade em virtude do tempo de admissão no cargo e tempo de trabalho na UF podem proporcionar o distanciamento intergeracional; (b) a idade na velhice fundamentada em momentos históricos. Os trabalhadores que foram admitidos na UF antes da promulgação da CF de 1988 e da popularização dos computadores podem ser considerados mais velhos do que os trabalhadores da mesma faixa etária que foram admitidos posteriormente na UF; (c) a idade na velhice vinculada à produtividade e proatividade. Nessa situação, os trabalhadores que são produtivos e proativos são considerados “menos velhos” do que os trabalhadores da mesma faixa etária que são improdutivos e obsoletos. Nesse contexto, os trabalhadores ociosos, desatualizados e improdutivos são denominados como *jurassics* no contexto organizacional. Os *jurassics* são abandonados e esquecidos no ambiente organizacional, ou seja, vivenciam a invisibilidade (SENNETT, 2006) na carreira pública em virtude da demissão ou aposentadoria simbólica (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Além disso, os trabalhadores improdutivos e obsoletos estão propensos a sofrerem as práticas ageístas que ocasionam a mobilidade para baixo na carreira (SENNETT, 2006), ou seja, podem ser direcionados para

atividades discordantes com a descrição do cargo, por exemplo, recepção e cozinha; e, (d) a idade na velhice relacionada à infraestrutura do setor de trabalho. Nessa situação, as condições físicas do ambiente de trabalho e a cultura organizacional articulam-se à percepção de idade dos trabalhadores, uma vez que os trabalhadores mais velhos podem ser direcionados para ambientes de trabalho desorganizados e obsoletos, assim como podem ser demitidos ou aposentados simbolicamente em uma sala com computador e telefone.

A perspectiva da multiplicidade de idades rompe com a preponderância da idade cronológica e traz à baila os aspectos subjetivos do processo de envelhecimento (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Além disso, a multiplicidade de idades no ambiente organizacional não abarca a noção de geração. A análise dos dados sugere que os entrevistados não utilizam os marcadores que demonstram as diferenças geracionais, por exemplo, os *Baby Boomers* e as Gerações X, Y e Z. Dessa forma, os conflitos intergeracionais são complexos e dinâmicos no contexto da UF, bem como ocorrem principalmente entre os trabalhadores recentes e antigos. Com isso, as múltiplas idades demonstram que o envelhecimento é um fenômeno complexo no ambiente organizacional (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008). No geral, a multiplicidade de idades na velhice fundamenta a concepção de que a velhice pertence a outros indivíduos ou grupos sociais (TAJFEL; TURNER, [1979] 2004), a designação dos trabalhadores mais velhos para determinados setores e tarefas, a demissão ou aposentadoria simbólica (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019), a mobilidade para baixo na carreira (SENNETT, 2006) e o ageísmo no ambiente organizacional.

As discussões sobre o envelhecimento na carreira abrangem as crenças sociais e os estereótipos da velhice. As crenças sociais e estereótipos desatualizados da velhice fundamentam o ageísmo (BUTLER, 1980; PALMORE, 2001; FINEMAN, 2014; VASCONCELOS, 2015; FRANÇA et al., 2017; GOLDANI, 2020) direcionado aos trabalhadores mais velhos no ambiente organizacional, assim como influenciam o desengajamento na carreira e aposentadoria precoce (VASCONCELOS, 2012), estimulam a demissão ou aposentadoria simbólica (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) e limitam o prolongamento da vida profissional (SMYER; PITT-CATSOUPHES, 2007; NILSON, 2011; TAYLOR et al., 2016; ZANUNCIO et al., 2019).

A análise dos resultados sugere que o processo de envelhecimento na carreira pública ocasiona uma complexa relação de perdas e ganhos (TORRES et al., 2015). Assim, alguns elementos podem indicar a perda na velhice, por exemplo: (a) as limitações físicas ou mentais/cognitivas, por exemplo, doenças, lentidão, esquecimento e redução da disposição para o trabalho; (b) a vivência da inutilidade e obsolescência (SENNETT, 2006; THOMAS et al., 2014), ou seja, a opção pela improdutividade, desinteresse e ociosidade no cargo público; (c) a reapropriação das identidades sociodemográficas negativas (ZANONI, 2011) relacionadas à velhice para evitar o trabalho; (d) a obsolescência em virtude da falta de qualificação e capacitação profissional; e, (e) a resistência às mudanças e às inovações do mundo do trabalho, por exemplo, o uso e domínio das tecnologias da informação.

No geral, as perdas na velhice (com exceção das limitações físicas ou mentais/cognitivas) e os estereótipos negativos da velhice são direcionados a outros indivíduos mais velhos ou grupos sociais (TAJFEL; TURNER, [1979] 2004). A concepção de que as perdas na velhice e os estereótipos negativos da velhice pertencem a outros indivíduos mais velhos ou grupos sociais diz respeito à categorização social e a uma tentativa de diferenciação social. Assim, alguns entrevistados buscam diferenciar-se e afastar-se das perdas na velhice e dos estereótipos negativos da velhice, por exemplo, afirmam que não pretendem ser um *jurassic* durante a velhice no trabalho. Nesse contexto, alguns entrevistados também buscam diferenciar-se do processo de desqualificação e estigmatização dos servidores públicos mais velhos e das instituições públicas no contexto brasileiro, por exemplo, relatam que são produtivos, proativos e eficientes no ambiente organizacional.

Em contrapartida, a análise dos resultados também demonstra diversos elementos que indicam os benefícios do envelhecimento, por exemplo: (a) a maturidade, conhecimento e experiência profissional; (b) a proatividade, engajamento e produtividade no trabalho; (c) a eficiência e a busca para tornar-se uma referência para os demais trabalhadores no ambiente organizacional; (d) a constante busca pela capacitação, qualificação e atualização profissional; (e) a busca pela vivência das experiências exploratórias na carreira; e, (f) o domínio das tecnologias da informação. Conforme afirmam Schneider e Irigaray (2008), Nilsson (2016) e Zacher, Kooij e Beier (2018), a maturidade, conhecimento e experiência profissional podem compensar as limitações físicas ou mentais/cognitivas em

decorrência do processo de envelhecimento, bem como demonstram a complexa relação de perdas e ganhos na velhice (TORRES et al., 2015).

Esses achados apontam que é incorreto ter uma visão romântica (FINEMAN, 2014) do processo de envelhecimento. O processo de envelhecimento ocasiona mudanças fundamentais na vida pessoal e profissional dos indivíduos (ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018), bem como significa uma relação de perdas e ganhos (TORRES et al., 2015). Apesar disso, as crenças sociais e estereótipos desatualizados da velhice são inadequados, uma vez que a análise dos resultados indica que o processo de envelhecimento é individual e particular (BEAUVOIR, 1990; STUART-HAMILTON, 2002; ZACHER; KOOIJ; BEIER, 2018), aponta que diversos trabalhadores mais velhos são tão capazes para o trabalho quanto os colegas jovens (RUPP; VODANOVICH; CREDÉ, 2005), assim como refuta alguns estereótipos negativos da velhice (PALMORE, 1999; GOLDENBERG, 2011; NILSON, 2011; LOTH; SILVEIRA, 2014; SANTOS; FARIA; PATIÑO, 2018; HANASHIRO; PEREIRA, 2020).

A TCC auxilia na desconstrução dos estereótipos desatualizados dos trabalhadores mais velhos. Nesse sentido, a perspectiva dos miniciclos de estágios de desenvolvimento da carreira (SAVICKAS, 2005) demonstra que os trabalhadores mais velhos podem iniciar uma nova fase da carreira independentemente da idade cronológica. Por exemplo, o desengajamento na carreira pública pode significar o início de uma nova fase da carreira profissional, uma vez que diversos trabalhadores mais velhos estão dispostos a assumir novos desafios profissionais depois aposentadoria. Além disso, a concepção das trajetórias de vida (DUARTE, et al., 2010) favorece a compreensão do comportamento vocacional e da construção da vida por meio do trabalho e de outros aspectos da vida (HARTUNG, 2013). Por exemplo, os trabalhadores mais velhos podem iniciar uma família e uma nova carreira profissional aos 40 anos de idade, bem como concluir um curso de mestrado aos 50 anos de idade. Portanto, as perspectivas dos miniciclos de estágios de desenvolvimento da carreira (SAVICKAS, 2005) e das trajetórias de vida (DUARTE, et al., 2010) auxiliam na desconstrução de algumas crenças sociais e estereótipos desatualizados relacionados ao processo de envelhecimento na carreira.

O trabalho é uma atividade central na vida das pessoas (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; HARTUNG, 2013, 2019; CEPellos; SILVA; TONELLI, 2019). Além disso, o trabalho “rejuvenesce” os indivíduos (CEPELLOS; SILVA;

TONELLI, 2019). Assim, alguns elementos negativos são associados aos indivíduos mais velhos que não trabalham, por exemplo, perda da função na sociedade, congelamento e morte (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019). Os resultados desta pesquisa ampliam a discussão sobre a importância do trabalho na vida dos indivíduos mais velhos, principalmente ao trazer à baila o contexto do setor público brasileiro. Com isso, os resultados demonstram que o trabalho precisa ser articulado aos elementos que demonstram a resistência à velhice, por exemplo, produtividade, proatividade, qualificação, capacitação e domínio das tecnologias, para alcançar a função de controle do processo de envelhecimento no contexto do setor público brasileiro. A articulação entre o trabalho e os elementos que demonstram a resistência à velhice torna-se fundamental para os servidores públicos mais velhos, uma vez que o contexto do setor público possibilita a demissão ou aposentadoria simbólica (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) e a vivência da inutilidade e obsolescência (SENNETT, 2006; THOMAS et al., 2014) no ambiente organizacional. Em outras palavras, ter um trabalho formal não garante o rejuvenescimento e o controle do processo de envelhecimento no contexto do setor público brasileiro, uma vez que os resultados sugerem que a perda da função na sociedade, congelamento e morte foram atribuídas aos trabalhadores mais velhos que possuem vínculos profissionais, porém vivenciam a inutilidade e obsolescência no ambiente organizacional.

Cepellos, Silva e Tonelli (2019) afirmam que as competências profissionais e a postura do trabalhador frente ao trabalho reconfiguram o processo de envelhecimento no ambiente organizacional. Dessa forma, as organizações públicas precisam adotar políticas e estratégias de gestão de pessoas que atendam às peculiaridades do setor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009) e contribuam para o desenvolvimento das competências profissionais e fortalecimento da postura dos trabalhadores frente ao trabalho. Com isso, as políticas e estratégias de gestão de pessoas devem respeitar o desenvolvimento humano e o processo de envelhecimento no trabalho, assim como podem reconfigurar o processo de envelhecimento na carreira pública e lidar com o ageísmo no ambiente organizacional.

Hartung (2019) afirma que o trabalho proporciona a construção da vida com propósito, direção e de forma holística. Entretanto, os resultados apontam que os trabalhadores mais velhos assumem diferentes papéis sociais ao longo da vida.

Com isso, a análise dos resultados relativiza a centralidade do trabalho formal na trajetória de vida dos servidores públicos. Sob a perspectiva da TCC, a análise das trajetórias de vida dos trabalhadores mais velhos desvela os significados pessoais atribuídos às experiências vocacionais do passado, aos esforços vocacionais do presente e às aspirações vocacionais para o futuro (SAVICKAS, 2005). Nesse contexto, as narrativas dos trabalhadores mais velhos demonstram o processo de reorganização dos significados para lidar com as demandas dos diversos papéis sociais e com o contexto específico de cada momento da vida durante a construção da carreira. Com isso, as narrativas demonstram que alguns trabalhadores mais velhos privilegiaram o matrimônio, a maternidade, os cuidados com familiares e as atividades domésticas em determinados momentos da construção da carreira.

A análise do contexto é fundamental para a compreensão da construção de carreira dos trabalhadores mais velhos. A análise do contexto do setor público revela as diferentes realidades sob as quais os indivíduos constroem a carreira (TAVEIRA, 2011). A carreira no setor público brasileiro possui características do modelo tradicional de carreira e linear (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; DUARTE et al., 2010) e do modelo de carreira pós-tradicional ou contemporâneo (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; DUARTE et al., 2010; SAVICKAS, 2009; SAVICKAS, 2012; HARTUNG, 2019). No que tange aos elementos da carreira tradicional, o Estado brasileiro é responsável pelas políticas e normas sobre o desenvolvimento da carreira. Além disso, a carreira pública oferece um curso de vida linear e ordenado (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007), relações de trabalho estáveis e dependência hierárquica (DUARTE et al., 2010). No que tange aos elementos da carreira contemporânea, os servidores públicos vivenciam o contexto da nova ordem social do trabalho (DUARTE et al., 2010) e a natureza fluida do curso de vida (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; TAYLOR et al., 2016). Ademais, a lógica dos modelos organizacionais do setor privado (LANCMAN et al., 2007) e o modelo de administração gerencial (SIQUEIRA; MENDES, 2009) tem sido aplicados sistematicamente às instituições públicas. Nesse sentido, alguns trabalhadores mais velhos demonstram a agência e autonomia durante a construção da carreira no setor público, assim como buscam as experiências exploratórias e os desafios na carreira. Com isso, a análise dos resultados aponta que a carreira pública é híbrida, ou seja, possui elementos do modelo de carreira tradicional e da carreira contemporânea.

No contexto da carreira pública, os resultados sugerem que a maioria dos servidores públicos mais velhos estão no estágio de gerenciamento da carreira. Em alguns casos, uma longa carreira profissional na UF pode proporcionar a percepção de que os trabalhadores mais velhos contribuíram o necessário para a instituição. Nesses casos, os trabalhadores mais velhos possuem a prerrogativa de manterem-se no cargo e no setor de trabalho desenvolvendo as mesmas atividades até a aposentadoria.

A TCC propõe que o autoconceito vocacional e o ambiente social mudam ao longo do tempo (SAVICKAS, 2002). Com isso, tanto as mudanças do autoconceito vocacional quanto as mudanças contextuais na carreira promovem o processo de ajuste pessoa-ambiente (SAVICKAS, 2002, 2005). O processo de ajuste pessoa-ambiente fundamenta a adaptabilidade de carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

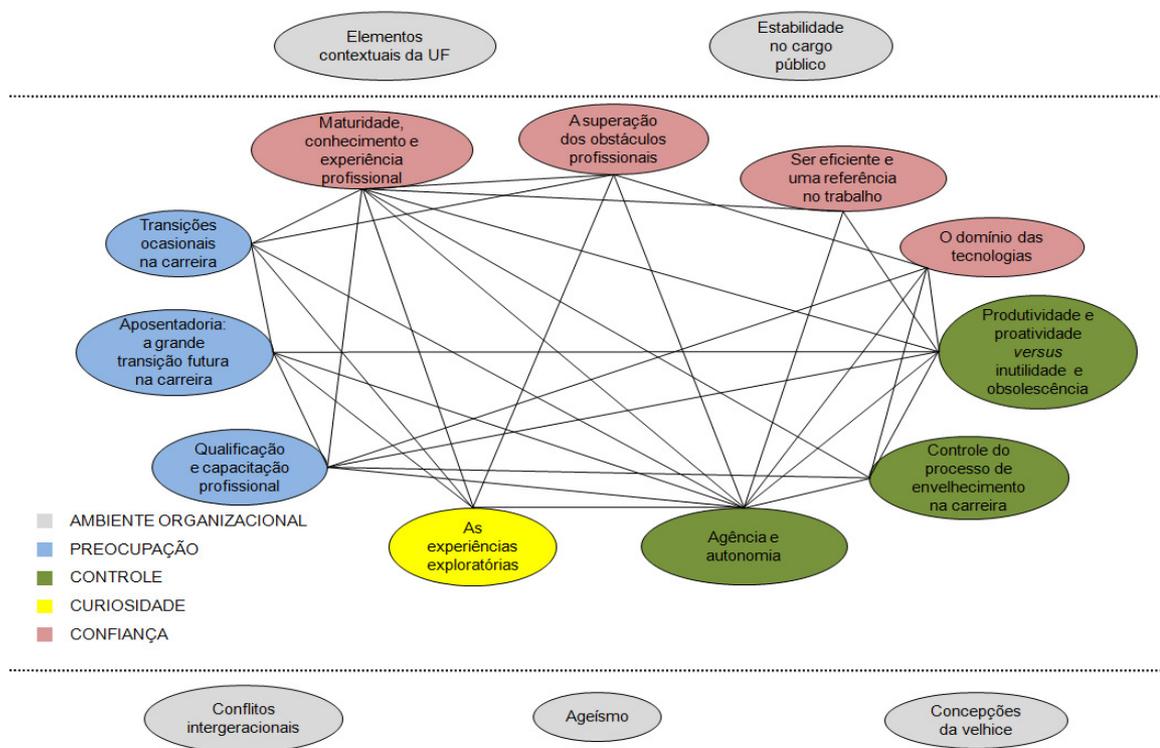
Considerando o contexto, verifica-se que a pandemia de COVID-19 proporcionou mudanças contextuais significativas na carreira dos trabalhadores mais velhos. Além disso, o contexto da pandemia de COVID-19 demonstra que a construção de carreira no setor público submete-se às transformações do contexto social. Dessa forma, o contexto da pandemia de COVID-19 ocasionou a transformação do cotidiano, proporcionou vivências e experiências, incentivou a autoaceitação e o reconhecimento da velhice, aprofundou o abandono e esquecimento dos trabalhadores mais velhos que vivenciam a inutilidade e obsolescência no trabalho, interferiu no planejamento para o desengajamento na carreira e aposentadoria, influenciou a qualificação e capacitação profissional, tornou-se um desafio e um momento de dificuldade na carreira profissional e proporcionou o uso e domínio das tecnologias da informação e comunicação.

Nesse sentido, o contexto da pandemia de COVID-19 influenciou as seguintes dimensões da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos: (a) a preocupação na carreira, no que tange ao planejamento para a aposentadoria e escolhas profissionais e educacionais necessárias para alcançar os objetivos profissionais; e, (b) a confiança na carreira, no que diz respeito à superação dos desafios e obstáculos profissionais e ao constante aprendizado de novas habilidades para o trabalho, em especial o uso e domínio das tecnologias da informação e comunicação necessárias para realização do trabalho remoto. Com isso, a análise do contexto da pandemia de COVID-19 demonstra os recursos psicossociais e a competência de autorregulação dos servidores públicos mais velhos para o

enfrentamento de um problema complexo, desconhecido e mal definido (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

Sobre a adaptabilidade de carreira (SAVICKAS, 2005), esta tese discute as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos no contexto do setor público, quais sejam preocupação, controle, curiosidade e confiança. Apesar da delimitação das categorias teóricas e temáticas, a análise dos resultados aponta que as categorias temáticas que compõem as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira estão inter-relacionadas. Com isso, a Figura 1 demonstra as inter-relações entre as categorias temáticas. As inter-relações dizem respeito à relação recíproca entre as categorias temáticas, ou seja, as linhas que conectam as categorias temáticas na Figura 1 são bidirecionais. Por exemplo, o contexto do setor público propicia a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos para vivenciar as experiências exploratórias na carreira pública, bem como a possibilidade de avaliar as mudanças e vivenciar as experiências exploratórias proporcionam a agência e autonomia na construção da carreira.

Figura 1 - Inter-relações entre as categorias temáticas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A análise dos resultados e das inter-relações entre as categorias indica que o controle na carreira, em especial no que tange à agência e autonomia, torna-se a dimensão central para a compreensão da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos. O controle na carreira articula-se ao contexto do setor público, principalmente à estabilidade no cargo público. Com isso, será realizada a articulação entre o controle na carreira e as demais categorias temáticas que compõem a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos.

A categoria temática da *agência e autonomia* diz respeito aos seguintes elementos: (a) entusiasmo e otimismo com a carreira; (b) competências decisórias, assertividade e determinação durante as transições na carreira; (c) responsabilidade pelos atos e decisões; e (d) a capacidade de manter-se fiel às convicções pessoais ao longo da construção da carreira.

Os trabalhadores mais velhos possuem agência e autonomia sobre a *produtividade e proatividade versus inutilidade e obsolescência* no contexto do setor público. A decisão sobre a produtividade e proatividade vincula-se à resistência à velhice, inutilidade, obsolescência, invisibilidade, marginalidade, mobilidade para baixo e ageísmo na carreira. Em contrapartida, a opção pela inutilidade e obsolescência diz respeito à vivência da improdutividade, desinteresse e ociosidade em virtude do envelhecimento, salário e estabilidade no cargo público.

Além disso, os trabalhadores mais velhos buscam exercer o *controle do processo de envelhecimento*. Para isso, os trabalhadores mais velhos assumem a responsabilidade pelos cuidados com a saúde e qualidade de vida na velhice, aderem às normas e padrões da idade, buscam a juventude e a atualização profissional, bem como se esforçam para sobressair-se entre os demais trabalhadores para alcançar o reconhecimento profissional. Nesse contexto, o *lookismo* (BARROS, 2011; FINEMAN, 2014; SPEDALE; COUPLAND; TEMPEST, 2014; THOMAS et al., 2014) torna-se insidioso para as mulheres mais velhas, principalmente no que tange à adoção das tecnologias do rejuvenescimento e das normas de comportamento e vestimenta no ambiente organizacional. Nesse sentido, algumas trabalhadoras mais velhas aderem às normas da idade do ambiente organizacional para assumir o controle na carreira. O contexto da pandemia de COVID-19 e a adoção do modelo de trabalho remoto no ambiente familiar propiciaram a negociação das normas de idade do ambiente organizacional, bem

como proporcionaram a autonomia sobre o corpo, por exemplo, a aceitação dos cabelos brancos.

O envelhecimento na carreira entrelaça-se com o desenvolvimento da *maturidade, conhecimento e experiência profissional*. A maturidade, conhecimento e experiência profissional proporcionam a qualidade do trabalho, credibilidade, confiança, competência, reconhecimento e respeito aos trabalhadores mais velhos. Porém, a ausência de atitude positiva e comportamentos construtivos no trabalho e a opção pela vivência da inutilidade e obsolescência no cargo público prejudicam o desenvolvimento da maturidade, conhecimento e experiência profissional no ambiente organizacional. Dessa forma, o controle na carreira influencia a maturidade, conhecimento e experiência profissional, principalmente no que tange à escolha pela produtividade e proatividade ou pela inutilidade e obsolescência em virtude do contexto do setor público. Além disso, a maturidade, conhecimento e experiência profissional favorecem a agência e autonomia na construção de carreira.

Do mesmo modo, a agência e autonomia na carreira relacionam-se com a confiança na carreira para *a superação dos obstáculos profissionais*. Assim, a persistência, resiliência, segurança, coragem e determinação são elementos que favorecem a superação dos obstáculos profissionais, assim como potencializam a agência e autonomia durante o envelhecimento na carreira. Por outro lado, a moderação, prudência e inibição associadas ao gerenciamento da carreira e ao processo de envelhecimento interferem na superação dos obstáculos profissionais, bem como restringem a agência e autonomia na carreira.

No que tange ao propósito de *ser eficiente e uma referência no trabalho*, os trabalhadores mais velhos possuem maior envolvimento com o trabalho e com a organização, realizam o trabalho da melhor maneira possível, buscam o constante aprendizado e atualização profissional e tornam-se uma referência para os demais trabalhadores no ambiente organizacional. Em contrapartida, a opção pela vivência da inutilidade e obsolescência no cargo público e a falta de controle do envelhecimento na carreira influenciam a eficiência no trabalho e fazem com que os trabalhadores mais velhos não sejam uma referência positiva para os demais trabalhadores.

Sobre o constante aprendizado e atualização profissional, destaca-se a importância do *domínio das tecnologias no trabalho* pelos trabalhadores mais velhos. Aliás, o domínio das tecnologias propicia a resistência ao envelhecimento e

à inutilidade e obsolescência no cargo público. Entretanto, a falta de programas de capacitação, a cultura de delegação do uso das tecnologias aos trabalhadores jovens, a resistência às tecnologias e a obsolescência de alguns trabalhadores mais velhos podem tornar-se obstáculos para o domínio das tecnologias no ambiente organizacional. Nesse contexto, a escolha pela produtividade e proatividade ou a opção pela vivência da inutilidade e obsolescência demonstram a relação entre o controle e a confiança na carreira.

A discricionariedade dos trabalhadores mais velhos sobre a exploração de tarefas ocupacionais na UF (por exemplo, mudança de setor de trabalho e desenvolvimento de novas atividades laborais) e atividades profissionais externas à UF aponta a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos sobre as *experiências exploratórias* na carreira. Nesse contexto, a estabilidade no cargo público, as diversas possibilidades profissionais na UF e as normas legais de gestão de pessoas propiciam a agência e autonomia sobre as experiências exploratórias. Algumas políticas institucionais de movimentação de pessoal, a legislação sobre acúmulo de cargos e salários e a resistência às mudanças de alguns trabalhadores mais velhos interferem na agência e autonomia sobre a curiosidade na carreira.

Além disso, *as transições ocasionais na carreira*, por exemplo, as eventuais transferências unilaterais de setor de trabalho, as transições em virtude dos acontecimentos circunstanciais e inesperados e o ingresso inadequado em cargos públicos com características e tarefas ocupacionais que contrariam o autoconceito vocacional interferem na agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos sobre a preocupação na carreira.

Por outro lado, a estabilidade no cargo público e as normas legais para a aposentadoria possibilitam a agência e a autonomia sobre planejamento para a *aposentadoria*, uma vez que os trabalhadores mais velhos podem optar pelo gerenciamento da carreira e manter-se no cargo até a aposentadoria, assim como são responsáveis pelas decisões relativas ao desengajamento na carreira ou prolongamento da vida profissional. A reforma da previdência, a idade mínima para aposentadoria, a idade máxima para a aposentadoria compulsória, o contexto político e econômico, os medos associados à velhice e à aposentadoria, a falta de planejamento e preparação para aposentadoria e os estereótipos desatualizados que fundamentam o preconceito e discriminação contra os indivíduos aposentados

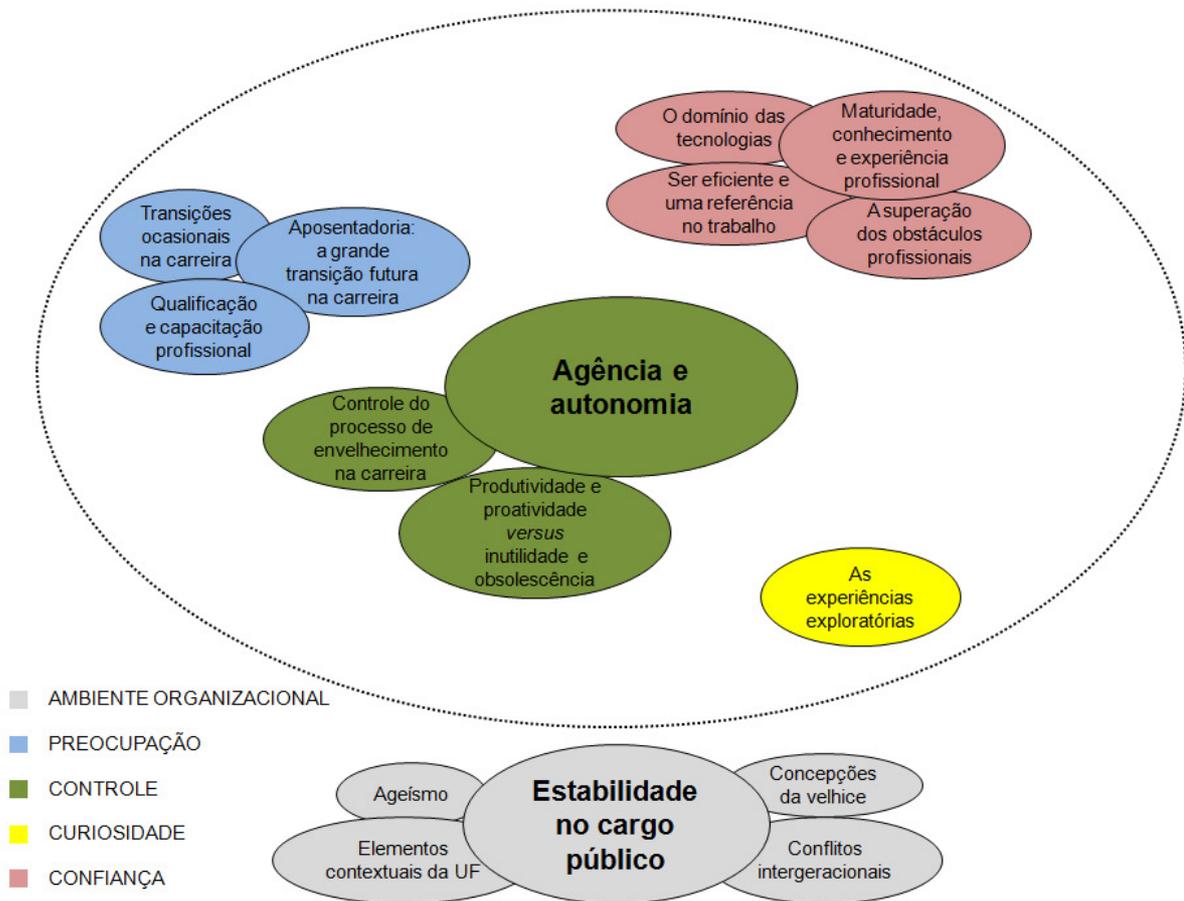
ou próximos da aposentadoria são elementos que prejudicam a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos sobre a preocupação na carreira.

Nesse sentido, o incentivo ao desenvolvimento profissional proporcionado pelo PCCTAE, as políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas, assim como a possibilidade de trabalhar e estudar na UF são elementos que propiciam a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos sobre a *qualificação e capacitação profissional*. Porém, o desamparo do PCCTAE aos trabalhadores mais velhos que concluíram as progressões por capacitação profissional e mérito profissional, a falta de programas de capacitação para áreas específicas, a falta de políticas institucionais de qualificação e capacitação profissional que atendam às especificidades e particularidades dos trabalhadores mais velhos e a vivência da inutilidade e obsolescência interferem na agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos sobre a preocupação na carreira.

Nesse panorama, a análise geral das categorias indica que o controle na carreira, principalmente no que tange à agência e autonomia, relaciona-se com as demais categorias temáticas que compõem as dimensões da adaptabilidade de carreira. A centralidade da agência e autonomia ocorre em virtude do contexto do setor público brasileiro, principalmente devido à estabilidade no cargo público, e do estágio de desenvolvimento da carreira dos trabalhadores mais velhos. A fim de elucidar a centralidade do controle na carreira e da estabilidade no cargo público, a Figura 2 propõe um modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos.

Vale frisar que as categorias temáticas constituem a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos. Com isso, a Figura 2 reúne as categorias temáticas que compõem o contexto do setor público e as dimensões da adaptabilidade de carreira. Ou seja, as categorias temáticas estão organizadas em categorias teóricas.

Figura 2 - Modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos propõe um avanço na literatura sobre a relação das dimensões da adaptabilidade de carreira com o contexto e o estágio de desenvolvimento da carreira do(s) indivíduo(s). Ou seja, o contexto e o estágio de desenvolvimento da carreira indicam a dimensão da adaptabilidade de carreira que será central em determinado momento da construção de carreira do(s) indivíduo(s). Nesta tese, o controle é a dimensão central da adaptabilidade de carreira dos entrevistados em virtude do contexto do setor público, em especial devido à estabilidade no cargo público, e devido ao estágio de desenvolvimento da carreira, uma vez que a maioria dos entrevistados se encontrava no estágio de gerenciamento da carreira no momento da entrevista. A propósito, a escassez de categorias temáticas que compõem a curiosidade na carreira sugere que o contexto do setor público e o

estágio de gerenciamento da carreira exigem menos a vivência de experiências exploratórias, autoconhecimento e busca de informações ocupacionais.

A relação entre a adaptabilidade de carreira (SAVICKAS, 2005; SAVICKAS; PORFELI, 2012) e o processo de adaptação (SAVICKAS; PORFELI, 2012; JOHNSTON, 2018) é uma contribuição teórica para o campo de estudo das carreiras. Sob a perspectiva dos miniciclos de estágios de desenvolvimento da carreira (SAVICKAS, 2005), a maioria dos entrevistados encontra-se no estágio de gerenciamento da carreira. Aparentemente, os entrevistados desenvolveram a curiosidade, confiança e curiosidade na carreira durante os estágios de exploração e estabelecimento na UF. Os estágios de exploração e estabelecimento comumente relacionam-se com o início da carreira e transições ocupacionais no ambiente organizacional. A vivência do estágio de gerenciamento da carreira demonstra que a maioria dos entrevistados está há muito tempo no cargo e não vislumbra as mudanças e transições significativas na carreira até o estágio de desengajamento na carreira e aposentadoria. Assim, o controle na carreira torna-se a principal dimensão devido à vivência do estágio de gerenciamento da carreira no contexto do setor público, bem como a preocupação e a curiosidade na carreira tornam-se dimensões periféricas da adaptabilidade de carreira. Com isso, a análise dos resultados demonstra a relação entre os recursos da adaptabilidade de carreira (preocupação, controle, curiosidade e confiança) e o conjunto de comportamentos (orientação, exploração, estabilização, gerenciamento e desengajamento) que compõem o processo de adaptação na carreira.

O processo de envelhecimento modifica a relação dos indivíduos com o trabalho, assim como os trabalhadores mais velhos possuem prioridades e necessidades específicas durante a construção de carreira na velhice (SMYER; PITT-CATSOPHES, 2007; ZACHER; KOUIJ; BEIER, 2018). Com isso, esse avanço na literatura favorece o estudo da construção de carreira das diversas populações em diferentes contextos, uma vez que os estágios de desenvolvimento da carreira e os contextos sociais específicos demandam diferentes recursos de adaptabilidade de carreira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese foi analisar a influência do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira de servidores públicos mais velhos. Para alcançar o objetivo, foram adotadas a entrevista em profundidade do tipo semi-estruturado e a pesquisa narrativa como estratégia de investigação. A pesquisa foi realizada com os servidores públicos com 45 anos ou mais que atuam em uma Universidade Federal brasileira.

A análise dos resultados demonstra diversos aspectos da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos no contexto do setor público. O controle na carreira é a principal dimensão da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos, principalmente em virtude da estabilidade no cargo público e pelo fato de a maioria dos entrevistados estarem no estágio de gerenciamento da carreira. No geral, o controle demonstra a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos durante a construção de carreira e a importância da produtividade e proatividade e do controle do processo de envelhecimento para a resistência à inutilidade e obsolescência no cargo público.

Sobre a preocupação na carreira, os resultados apontam que o processo de envelhecimento não impede as transições ao longo da vida, bem como o contexto do mundo do trabalho contemporâneo proporciona as transições ocasionais na carreira. Além disso, a aposentadoria é um marco fundamental para a carreira dos trabalhadores mais velhos, assim como demanda o planejamento e preparação dos indivíduos. A qualificação e a capacitação profissional preparam os trabalhadores mais velhos para os desafios pessoais e profissionais na carreira.

No que tange à curiosidade na carreira, os trabalhadores mais velhos têm a possibilidade de explorar atividades profissionais externas à UF, trocar de setor de trabalho e de atividades laborais, bem como iniciar uma nova fase na carreira profissional na UF ao longo da vida profissional na UF. Todavia, o processo de envelhecimento pode ocasionar a cautela ou resistência às mudanças e transições na carreira.

Por fim, a dimensão da confiança na carreira aponta que o envelhecimento proporciona o desenvolvimento da maturidade, conhecimento e experiência profissional, influencia a competência para a solução e superação dos obstáculos profissionais para a implementação das escolhas vocacionais, propicia a eficiência e

a realização satisfatória do trabalho, faz com que alguns trabalhadores mais velhos sejam uma referência positiva para os demais trabalhadores no ambiente organizacional, assim como torna importante o constante aprendizado e atualização profissional sobre as tecnologias da informação.

A principal contribuição teórica desta tese diz respeito à articulação entre as dimensões da adaptabilidade de carreira e o estágio de desenvolvimento de carreira. A análise dos resultados indica que o contexto e o estágio de desenvolvimento da carreira indicam a dimensão da adaptabilidade de carreira que será central em determinado momento da construção de carreira.

A abordagem qualitativa favoreceu a discussão da relação entre as dimensões da adaptabilidade de carreira, bem como oportunizou a relação entre a adaptabilidade de carreira e o processo de adaptação na carreira. Além disso, a abordagem qualitativa propiciou a compreensão do processo de envelhecimento na carreira a partir das narrativas e da consciência reflexiva (HARTUNG, 2019) dos entrevistados.

Vale destacar que esta tese tangencia a dimensão psicossocial dos estudos sobre a carreira, pois a análise das narrativas proporciona a compreensão das nuances socioculturais que condicionam as experiências subjetivas e orientam as práticas sociais (SANTOS; FARIA; PATIÑO, 2018) dos trabalhadores mais velhos.

A TCC adere ao contexto das carreiras pós-tradicionais e ao contexto instável do trabalho e da vida no final do século XX e início do século XXI (SAVICKAS, 2005). A adoção progressiva dos pressupostos do *Life Designing* (SAVICKAS, 2012) pela TCC significa a ampliação do campo de estudo sobre as carreiras (HARTUNG, 2019). Assim, a TCC também abarca os paradigmas antecessores, quais sejam o diferencial e o desenvolvimental. Dessa forma, a TCC mostrou-se relevante para a pesquisa, uma vez que o seu corpo teórico possui conceitos, proposições, conhecimentos e explicações fundamentais para a compreensão e análise do processo de construção de carreira dos trabalhadores mais velhos no contexto de carreira híbrida do setor público brasileiro.

Devido às limitações de algumas teorias comumente adotadas para a investigação da carreira na área de RH e comportamento organizacional, torna-se importante a expansão do corpo teórico sobre carreira e envelhecimento nos EO e GP, assim como a adoção de teorias que abordam a carreira e o processo de envelhecimento de maneira atualizada e contemporânea (TAYLOR et al., 2016).

Com isso, a TCC contribui com os EO e GP pelo fato de ser apropriada para a compreensão da construção de carreira dos trabalhadores mais velhos no contexto contemporâneo do mundo do trabalho. Além disso, a TCC diferencia-se dos modelos de carreira que são comumente adotados na área da Administração. A TCC busca compreender a dinâmica da construção da carreira do indivíduo que é agente e consciente em um contexto que interrompe e interfere a construção da carreira desse indivíduo.

O presente estudo possui algumas limitações, são elas: (1) a pesquisa está susceptível à negação do processo de envelhecimento e/ou velhice (TORRES et al., 2015; NASCIMENTO et al., 2016; CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019) e à falta de identificação com a categoria de trabalhadores mais velhos (SHNEIDER; IRIGARAY, 2008) pelos sujeitos da pesquisa. Essa limitação foi constatada principalmente na categoria que discute os elementos contextuais da UF, uma vez que os entrevistados afirmaram não conhecer as políticas institucionais da UF para os trabalhadores mais velhos pelo fato de não se reconhecerem como trabalhadores mais velhos; (2) a pesquisa está susceptível à dificuldade em explorar e acessar as ideologias, normas e crenças dos sujeitos da pesquisa (VASCONCELOS, 2012; SPEDALE, 2019), principalmente no que tange a temas sensíveis como o ageísmo. Durante as entrevistas, alguns entrevistados hesitaram, evitaram ou contornaram os questionamentos sobre o ageísmo no ambiente organizacional; (3) a pesquisa está susceptível à atribuição das características negativas a outros grupos de trabalhadores mais velhos (TAJFEL; TURNER, [1979] 2004). Por exemplo, os entrevistados atribuíram a inutilidade e obsolescência a outros grupos de servidores públicos mais velhos; e, (4) o pesquisador também é servidor público na UF. Com isso, a pesquisa está susceptível às experiências e vivências do pesquisador. Contudo, considera-se que as limitações não interferiram na análise dos resultados em virtude da quantidade e qualidade dos dados.

A partir da análise dos resultados, verificam-se diversas possibilidades de pesquisas sobre o envelhecimento na carreira. Entre as possibilidades de novas pesquisas estão: (1) avaliação quantitativa das dimensões da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos; (2) avaliação do impacto da Reforma da Previdência (BRASIL, 2019) no engajamento no trabalho e no planejamento para a aposentadoria; (3) avaliação das práticas e políticas de RH destinadas aos trabalhadores mais velhos; (4) avaliação das didáticas e estratégias de

aprendizagem direcionadas aos trabalhadores mais velhos; (5) avaliação das políticas públicas e organizacionais para a acomodação ou aposentadoria precoce dos trabalhadores mais velhos que possuem limitações físicas e/ou cognitivas ou doenças graves; (6) investigação das práticas ageístas no ambiente organizacional; (7) avaliação da interação entre o ageísmo, sexismo, racismo, classe social e deficiência; e, (8) investigação das modificações dos padrões de consumo e as implicações do envelhecimento populacional para o ambiente de negócios e para a estrutura produtiva do país.

As discussões sobre o envelhecimento na carreira revelam algumas implicações práticas e sociais, são elas: (1) a população brasileira está envelhecendo rapidamente (CEPELLOS; TONELLI, 2017; IBGE, 2018) e a recente Reforma da Previdência (BRASIL, 2019) contribui para o prolongamento da vida profissional de muitos trabalhadores. Com isso, as organizações necessitam adaptar-se à força de trabalho envelhecida; (2) os paradoxos da valorização da longevidade *versus* desprezo pela velhice e valorização da experiência *versus* discriminação dos trabalhadores mais velhos revelam barreiras etárias inapropriadas para o desenvolvimento social e econômico no contexto em que os trabalhadores poderão prolongar a vida profissional e trabalhar até uma idade mais avançada; (3) o envelhecimento ativo provoca uma evolução da concepção da velhice, uma vez que a velhice deixa de ser sinônimo de perdas e doença e assume o *status* de uma fase da vida em que os indivíduos mais velhos podem buscar a produtividade e o desenvolvimento na carreira (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008); (4) o contexto do envelhecimento da força de trabalho requer a adoção de práticas e políticas organizacionais alinhadas à filosofia de conservação para a retenção de trabalhadores mais velhos, uma vez que esses possuem prioridades e necessidades diferentes das gerações mais jovens (CHAND; TUNG, 2014); (5) torna-se importante a adoção de estratégias de RH que valorizam a diversidade nas organizações; (6) as discussões sobre o ageísmo desvelam e desnaturalizam um fenômeno social pouco discutido nas mídias, nas organizações e na sociedade; e, (7) as modificações na estrutura etária demandam políticas públicas direcionadas ao potencial de crescimento econômico decorrente do envelhecimento da população e aos riscos relacionados ao aumento da ampliação das transferências públicas para os idosos (ZANON et al., 2013).

O envelhecimento é um processo complexo e dinâmico que influencia as diversas esferas da sociedade, em especial as organizações. Dessa forma, existe uma extensa possibilidade de pesquisas sobre o processo de envelhecimento nos EO. Assim, esta tese é importante para os EO e para o campo das carreiras pelo fato de analisar um fenômeno social pouco abordado no contexto científico brasileiro, qual seja o envelhecimento na carreira no contexto do setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

- AMBIEL, R. A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, p. 15-24, 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jan. 2019.
- AMBIEL, R. A. M.; SANTOS, A. A. A.; DALBOSCO, S. N. P. Motivos para evasão, vivências acadêmicas e adaptabilidade de carreira em universitários. **Psico**, v. 47, n. 4, p. 288-297, 2016. doi: 10.15448/1980-8623.2016.4.23872
- ARENDT, R. J. J. Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia Social. **Estudos de psicologia**, v. 8, n. 1, p. 5-13, 2003. doi: 10.1590/S1413-294X2003000100002
- AUDIBERT, A.; TEIXEIRA, M. A. P. Escala de adaptabilidade de carreira: evidências de validade em universitários brasileiros. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 16, n. 1, 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902015000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jan. 2019.
- BARROS, M. M. L. A velhice na pesquisa socioantropológica brasileira. In: GOLDENBERG, M. (Org.). **Corpo, envelhecimento e felicidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011. p. 45-64.
- BEAUVOIR, S. **A velhice**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.
- BENGSTON, V. L.; SETTERSTON JR, R. A. Theories of aging: developments within and across disciplinary boundaries. In: BENGSTON, V. L.; SETTERSTON JR, R. A. (Orgs.). **Handbook of theories of aging**. 3. ed. New York: Springer Publishing Company, LLC, 2016. p. 1-6.
- BIZERRIL, M. X. A. O processo de expansão e interiorização das universidades federais brasileiras e seus desdobramentos. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 13, n. 32, p. 1-15, 2020. doi: 10.20952/revtee.v13i32.13456
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 13 jan. 2019.
- BRASIL. **Emenda Constitucional Nº 103, de 12 de novembro de 2019**. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em : 17 jun. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 152, de 03 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre a aposentadoria compulsória por idade, com proventos proporcionais, nos termos do inciso II do § 1º do art. 40 da Constituição Federal. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp152.htm. Acesso em: 05 fev. 2019.

BRASIL. **Lei Nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994**. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm. Acesso em: 26 out. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 10.741, de 1 de outubro de 2003**. Dispõe sobre o estatuto do idoso e das outras providências. Brasília: Senado Federal, 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.741.htm. Acesso em: 22 mai. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm. Acesso em: 02 mar. 2021.

BRASIL. **Medida Provisória Nº 905, de 11 de novembro de 2019**. Institui o contrato de trabalho verde e amarelo, altera a legislação trabalhista, e dá outras providências. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/Mpv/mpv905.htm. Acesso em: 4 jun. 2020.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

BUTLER, R. N. Ageism: A foreword. **Journal of Social Issues**, v. 36, n. 2, p. 8-11, 1980. doi: 10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x

CARY, L. A.; CHASTEEN, A. L.; REMEDIOS, J. The ambivalent ageism scale: developing and validating a scale to measure benevolent and hostile ageism. **The Gerontologist**, v. 57, n. 2, p. e27-e36, 2017. doi:10.1093/geront/gnw118

CEPELLOS, V. M. Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de Administração. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018. doi: 10.21714/2238-104X2018v8i1-37614

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J.; ARANHA, F.; PEREIRA FILHO, J. L. Envelhecimento nas organizações: preconceito ou tendência?. **GV-executivo**, v. 12, n. 2, p. 24-27, 2013. Disponível em: < <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num2-2013/envelhecimento-nas-organizacoes-preconceito-ou-tendencia> > Acesso em: 09 abr. 2019.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 4-21, 2017. doi: 10.14210/alcance.v24n1.p004-021

CEPELLOS, V. M.; SILVA, G. T.; TONELLI, M. J. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 269-290, 2019. doi: 10.1590/1984-9260894

CHAND, M.; TUNG, R. L. The aging of the world's population and its effects on global business. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 409-429, 2014. doi: 10.5465/amp.2012.0070

COETZEE, M.; HARRY, N. Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. **Journal of Vocational Behavior**, v. 84, n. 1, p. 90-97, 2014. doi: 10.1016/j.jvb.2013.09.001

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEBERT, G. G. A antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade. In: BARROS, M. M. L. (Org.). **Velhice ou terceira idade?** Estudos antropológicos sobre identidade, memória e política. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 49-67.

DENZIN, N. K. **The research act: a theoretical, introduction to sociological methods**. 2. ed. New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1978.

DENZIN, N. K. Triangulation 2.0. **Journal of mixed methods research**, v. 6, n. 2, p. 80-88, 2012. doi: 10.1177/1558689812437186

DI FABIO, A.; MAREE, J. G. Group-based life design counseling in an Italian context. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 1, p. 100-107, 2012. doi:10.1016/j.jvb.2011.06.001

DINNERSTEIN, M.; WEITZ, R. Jane Fonda, Barbara Bush and other aging bodies: femininity and the limits of resistance. **Feminist Issues**, v. 14, n. 3, p. 3-24, 1994. doi: 10.1007/BF02685654

DUARTE, M. E. et al. A construção da vida: um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 44, n. 2, p. 392-406, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/284/28420641020.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

FINEMAN, S. Age matters. **Organization Studies**, v. 35, n. 11, p. 1719-1723, 2014. doi: 10.1177/0170840614553771

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a.

FLICK, U. Sobre este livro. In: GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009b.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. 15. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

FRABONI, M.; SALTSTONE, R.; HUGHES, S. The Fraboni Scale of Ageism (FSA): an attempt at a more precise measure of ageism. **Canadian Journal on Aging/La revue canadienne du vieillissement**, v. 9, n. 1, p. 56-66, 1990. doi.org/10.1017/S0714980800016093

FRANÇA, L. H. F. P.; SIQUEIRA-BRITO, A. R.; VALENTINI, F.; VASQUES-MENEZES, I.; TORRES, C. V. Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 20, n. 6, p. 762-772, 2017. doi: 10.1590/1981-22562017020.170052

GASKEL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. p. 64-89.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOLDANI, A. M. Desafios do "preconceito etário" no Brasil. **Educ. Soc**, v. 31, n. 111, p. 411-434, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87315814007>. Acesso em: 11 abr. 2020.

GOLDENBERG, M. Introdução. In: GOLDENBERG, M (Org.). **Corpo, envelhecimento e felicidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011. p. 7-19.

GRANGEIRO, R. R.; BARRETO, A. J. T. P.; SILVA, J. S. Análise de artigos científicos sobre carreira em administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 47-60, 2018. doi:10.12712/rpca.v12i1.1089

GUAN, Y. et al. Career adaptability, job search self-efficacy and outcomes: A three-wave investigation among Chinese university graduates. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p. 561-570, 2013. doi: 10.1016/j.jvb.2013.09.003

GUICHARD, J. Life-long self-construction. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, v. 5, n. 2, p. 111-124, 2005. doi: 10.1007/s10775-005-8789-y

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020. doi: 10.22277/rgo.v13i2

HANDY, J.; DAVY, D. Gendered ageism: older women's experiences of employment agency practices. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 45, n. 1, p. 85-99, 2007. doi: 10.1177/1038411107073606.

HARTUNG, P. J. Career as story: making the narrative turn. In: WALSH, W. B.; SAVICKAS, M. L.; HARTUNG, P. J. (Eds.). **Handbook of vocational psychology: theory, research, and practice**. Abingdon/UK: Routledge/Taylor & Francis Group, 2013. p. 33-52.

HARTUNG, P. J. Life design: a paradigm for innovating career counselling in global context. In: MAREE, J. G. (Ed.). **Handbook of innovative career counseling**. New York, NY: Springer, 2019. p. 3-18.

IBGE. **Indicadores IBGE**: pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua primeiro trimestre de 2020. 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2020_1tri.pdf. Acesso em: 8 jun. 2020.

IBGE. **Projeção da população 2018**: número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047. 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>. Acesso em: 25 jan. 2019.

IBGE. **Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2019**: breve análise da evolução da mortalidade no Brasil. 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3097/tcmb_2019.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Comunicados do IPEA**: tendências demográficas, 64. 2010. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/101013_comunicad_oipea64.pdf. Acesso em: 21 mai. 2020.

JOHNSTON, C. S. A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. **Journal of Career Assessment**, v. 26, n. 1, p. 3-30, 2018.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 90-113.

KOEN, J.; KLEHE, U.; VAN VIANEN, A. E. M. Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. **Journal of Vocational Behavior**, v. 81, n. 3, p. 395-408, 2012. doi: [10.1016/j.jvb.2012.10.003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.10.003)

KUNZE, F.; RAES, A. M.; BRUCH, H. It matters how old you feel: antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations. **Journal of applied psychology**, v. 100, n. 5, p. 1511-1526, 2015. doi: [10.1037/a0038909](https://doi.org/10.1037/a0038909)

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; TUACEK, T. A. O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 11, p. 79-92, 2007. doi: [10.1590/S1414-32832007000100008](https://doi.org/10.1590/S1414-32832007000100008)

LOCATELLI, P. A. P. C.; FONTOURA, D. S. Envelhecimento populacional e os estudos em administração. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013. doi: [10.21171/ges.v7i17.1689](https://doi.org/10.21171/ges.v7i17.1689)

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, p. 65-82, 2014. doi: 10.5007/2175-8077.2014v16n39p65

MAGALHÃES, M. de O.; BENDASSOLLI, P. Desenvolvimento de carreira nas organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações**: modos de atuação a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 433-464.

MAGGIORI, C.; JOHNSTON, C. S.; KRINGS, F.; MASSOUDI, K.; ROSSIER, J. The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p. 437-449, 2013. doi: 10.1016/j.jvb.2013.07.001

MAREE, J. G. Career construction counseling with a mid-career black man. **The Career Development Quarterly**, v. 64, n. 1, p. 20-34, 2016. doi: 10.1002/cdq.12038

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ep/v30n2/v30n2a07.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2019.

MEIRELLES, H. L. et al. Normas constitucionais pertinentes aos servidores. In: MEIRELLES, H. L. et al. (Org.). **Direito administrativo brasileiro**. 37. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2011. p. 473-514.

MCCMAHON, M.; WATSON, M.; BIMROSE, J. Career adaptability: a qualitative understanding from the stories of older women. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 3, p. 762-768, 2012. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.016

MCCMAHON, M.; WATSON, M.; LEE, M. C. Y. Qualitative career assessment: a review and reconsideration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 110, p. 420-432, 2019. doi: 10.1016/j.jvb.2018.03.009

NASCIMENTO, R. P.; COSTA, D. V. F.; SALVÁ, M. N. R.; MOURA, R. G. D.; SIMÃO, L. A. S. "Trabalhar é manter-se vivo": envelhecimento e sentido do trabalho para docentes do ensino superior. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 118-138, 2016. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/2785/2299>. Acesso em: 17 jun. 2020.

NILSSON, K. Attitudes of managers and older employees to each other and the effects on the decision to extend working life. In: ENNALS, R.; SALOMON, R. H. (Orgs.). **Older workers in a sustainable society**. Frankfurt: Peter Lang, 2011. p.147-156.

NILSSON, K. Conceptualisation of ageing in relation to factors of importance for extending working life: a review. **Scandinavian Journal of Public Health**, v. 44, n. 5, p. 490-505, 2016. doi: 10.1177/1403494816636265

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, R. W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.1, p. 334-360.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 1, p. 51-67, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v9n1/v9n1a04.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

NYE, C. D.; LEONG, F.; PRASAD, J.; GARDNER, D.; TIEN, H. L. S. Examining the structure of the career adapt-abilities scale: the cooperation dimension and a five-factor model. **Journal of Career Assessment**, v. 26, n. 3, p. 549-562, 2018. doi: 10.1177/1069072717722767

PALMORE, E. **Ageism: negative and positive**. 2. ed. New York: Springer Publishing Company, 1999.

PALMORE, E. The ageism survey: first findings. **The gerontologist**, v. 41, n. 5, p. 572-575, 2001. doi: 10.1093/geront/41.5.572

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço social em revista**, v. 2, n. 1, p. 135-145, 1999. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/n1v2.pdf#page=135>. Acesso em: 31 jan. 2019.

PLATAFORMA SUCUPIRA. Consultas: Periódicos Capes. 2019. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 79-97, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jan. 2019.

RIESSMAN, C. K. Narrative Analysis. In: KELLY, N.; HORROCKS, C.; MILNES, K.; ROBERTS, B.; ROBINSON, D (Orgs). **Narrative, memory & everyday life**. University of Huddersfield: Huddersfield, 2005. p. 1-7.

RUPP, D. E.; VODANOVICH, S. J.; CREDÉ, M. The multidimensional nature of ageism: construct validity and group differences. **The Journal of social psychology**, v. 145, n. 3, p. 335-362, 2005. doi: 10.3200/SOCP.145.3.335-362

SANTOS, L. A. C.; FARIA, L.; PATIÑO, R. A. O envelhecer e a morte: leituras contemporâneas de psicologia social. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 35, n. 2, p. 1-15, 2018. doi: 10.20947/S0102-3098a0040

SAVICKAS, M. L. Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. **The career development quarterly**, v. 45, n. 3, p. 247-259, 1997. doi: 10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x

SAVICKAS, M. L. Career construction: a developmental theory of vocational behavior. In: BROWN, D. (Ed.). **Career choice and development**. John Wiley & Sons, 2002.

SAVICKAS, M. L. Life design: a paradigm for career intervention in the 21st century. **Journal of Counseling & Development**, v. 90, n. 1, p. 13-19, 2012. doi: 10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x

SAVICKAS, M. L. et al. Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. **Journal of vocational behavior**, v. 75, n. 3, p. 239-250, 2009. doi:10.1016/j.jvb.2009.04.004

SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. In Brown, S. D.; Lent, R. W. (Eds.). **Career development and counselling: Putting theory and research to work** (pp. 42–70). Hoboken, NJ: Wiley, 2005.

SAVICKAS, M. L.; PORFELI, E. J. Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. **Journal of vocational behavior**, v. 80, n. 3, p. 661-673, 2012. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.011

SCHNEIDER, R. H.; IRIGARAY, T. Q. O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 25, n. 4, p. 585-593, 2008. doi: 10.1590/S0103-166X2008000400013

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, A. C.; HELAL, D. H. Compreendendo a aposentadoria: um estudo de caso em uma instituição pública do Estado de Pernambuco. **REGE Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 316-324, 2017. doi: 10.1016/j.rege.2017.07.003

SILVA, J. E. O.; AMANTE, C. J.; KLAES, L. S.; TODESCAT, M.; LOBO, E. Envelhecimento da força de trabalho do governo federal: desafios para a educação superior pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 2, p. 196-216, 2012. doi: 10.5007/1983-4535.2012v5n2p196

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 89, 2014. doi: 10.13037/gr.vol30n89.2798

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009. doi: 10.21874/rsp.v60i3.25

SMYER, M.; PITT-CATSOUPHES, M. The meanings of work for older workers. **Generations**, v. 31, n. 1, p. 23-30, 2007.

SOULÉ, F. V. A velhice na imprensa de negócios: novas sensibilidades culturais em uma economia financeirizada. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 729-749, 2019. doi: 10.1590/1984-9260916

SPEDALE, S.; COUPLAND, C.; TEMPEST, S. Gendered ageism and organizational routines at work: the case of day-parting in television broadcasting. **Organization Studies**, v. 35, n. 11, p. 1585-1604, 2014. doi: 10.1177/0170840614550733

SPEDALE, S. Deconstructing the 'older worker': exploring the complexities of subject positioning at the intersection of multiple discourses. **Organization**, v. 26, n. 1, p. 38-54, 2019. doi: 10.1177/1350508418768072

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 37, n. 2, p. 119-126, 2003. doi: 10.1590/S0080-62342003000200014

STUART-HAMILTON, I. **A psicologia do envelhecimento**: uma introdução. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

TAJFEL, H.; TURNER, J. An integrative theory of intergroup conflict. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. (Eds). **Organizational identity**: a reader. New York: Oxford University Press, 2004. p. 56-65.

TAVEIRA, M. D. C. Análise crítica do modelo Life Designing: contributos para reflexão. **Revista Portuguesa de Psicologia**, v. 42, p. 71-81, 2011. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/14194/3/Artigo%20cr%C3%ADicio%20sobre%20Life-Designing.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2020.

TAYLOR, J. M.; SAVICKAS, S. Narrative career counseling: my career story and pictorial narratives. **Journal of Vocational Behavior**, v. 97, p. 68-77, 2016. doi: 10.1016/j.jvb.2016.07.010

TAYLOR, P.; LORETTO, W.; MARSHALL, V.; EARL, C.; PHILLIPSON, C. The older worker: identifying a critical research agenda. **Social Policy and Society**, v. 15, n. 4, p. 675-689, 2016. doi: 10.1017/S1474746416000221

TEIXEIRA, M. A. P.; BARDAGI, M. P.; LASSANCE, M. C. P.; MAGALHÃES, M. O.; DUARTE, M. E. Career adapt-abilities scale - Brazilian form: psychometric properties and relationships to personality. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 3, p. 680-685, 2012. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.007

THOMAS, R.; HARDY, C.; CUTCHER, L.; AINSWORTH, S. What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations. **Organization Studies**, v. 35, n. 11, p. 1569-1584, 2014. doi: 10.1177/0170840614554363

TOLENTINO, L. R.; GARCIA, P. R. J. M.; LU, V. N.; RESTUBOG, S. L. D.; BORDIA, P.; PLEWA, C. Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. **Journal of Vocational Behavior**, v. 84, n. 1, p. 39-48, 2014. doi: 10.1016/j.jvb.2013.11.004

TORRES, T. D. L.; CAMARGO, B. V.; BOULSFIELD, A. B.; SILVA, A. O. Representações sociais e crenças normativas sobre envelhecimento. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 12, p. 3621-3630, 2015. doi: 10.1590/1413-812320152012.01042015

VASCONCELOS, A. F. Ageism: a study of demographic diversity in Brazil. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 10, n. 3, p. 187-207, 2012. doi: 10.1108/1536-541211273865

VASCONCELOS, A. F. Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 1, p. 102-118, 2018. doi: 10.1108/REG-11-2017-002

VASCONCELOS, A. F. Older workers: some critical societal and organizational challenges. **Journal of Management Development**, v. 34, n. 3, p. 352-372, 2015. doi: 10.1108/JMD-02-2013-0034

VASCONCELOS, A. F. Organizations workforce demographic age preferences: multiple case-studies from Brazil. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 3, p. 406-427, 2016. doi: 10.1108/JMD-08-2015-0111

VIEIRA, R. S.; LIMA, M. E. O. Estereótipos sobre os idosos: dissociação entre crenças pessoais e coletivas. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 4, 2015. doi: 10.9788/TP2015.4-11

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, 2014. doi: 10.20396/tematicas.v22i44.10977

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Active Ageing**: the concept and rationale. 2002. Disponível em: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67215/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf;jsessionid=F58531D90879A0568A6AB6B12612C1E1?sequence=1. Acesso em: 5 jun. 2020.

ZACHER, H.; KOUIJ, D. T. A. M.; BEIER, M. E. Active aging at work: contributing factors and implications for organizations. **Organizational Dynamics**, v. 47, n. 1, p. 37-45, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Hannes_Zacher/publication/311415922_Active_aging_at_work_Contributing_factors_and_implications_for_organizations/links/59c817ee0f7e9bd2c0146aa5/Active-aging-at-work-Contributing-factors-and-implications-for-organizations.pdf. Acesso em: 17 jun. 2020.

ZANON, R. R.; MORETTO, A. C.; RODRIGUES, R. L. Envelhecimento populacional e mudanças no padrão de consumo e na estrutura produtiva brasileira. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 30, Sup., p. S45-S67, 2013. Disponível em: <https://rebep.org.br/revista/article/view/383>. Acesso em: 17 jun. 2020.

ZANONI, P. Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age. **Organization**, v. 18, n. 1, p. 105-127, 2011. doi: 10.1177/1350508410378216

ZANUNCIO, S. V.; MAFRA, S. C. T.; FRANÇA, L. H. de F. P.; FERREIRA, P. M. da C. M. Por que continuar trabalhando na velhice? O caso de Hefesto e seus 95 anos. **Oikos: Família e Sociedade em Debate**, v. 30, n. 1, p. 87-103, 2019. doi: 10.31423/oikos.v30i1.3813

APÊNDICES

APÊNDICE A – PLANEJAMENTO DAS ENTREVISTAS

Fase de preparação

- Imprimir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o roteiro de entrevista e o questionário de dados sociais e demográficos
- Convidar os indivíduos que atendam aos critérios de seleção dos participantes estabelecidos para esta pesquisa
- Encaminhar os convites no formato mensagem de texto por meio do WhatsApp
- Agendar a data e horário da entrevista
- Encaminhar o TCLE com antecedência para os entrevistados por meio do WhatsApp

Fase inicial

- Apresentação do pesquisador
- Explicar o contexto da pesquisa em termos amplos
- Pedir permissão para gravar o áudio da entrevista e explicar que a gravação facilitará a análise dos dados
- Apresentar os principais tópicos do TCLE
- Solicitar o consentimento e aceite verbal
- Aplicar verbalmente o questionário de dados sociais e demográficos
- Informar que a pesquisa concerne na realização de uma entrevista do tipo semi-estruturado (perguntas-respostas)

Entrevista em profundidade do tipo semi-estruturado

- Entrevistador faz a apresentação inicial da entrevista
- Entrevistador faz as perguntas do roteiro de entrevista ao entrevistado

Fase de encerramento

- Entrevistador informa que foi encerrada a fase de perguntas e respostas e faz a seguinte pergunta ao entrevistado: “haveria ainda alguma coisa que você gostaria de me contar ou complementar?”

- Agradecer ao entrevistado
- Desligar o gravador
- Momento de interação e de conversa informal com o entrevistado

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar da pesquisa intitulada **Envelhecimento e Adaptabilidade de Carreira: um Estudo no Setor Público**. A pesquisa está sob responsabilidade do pesquisador principal Guilherme Gustavo Holz Peroni e tem como objetivo analisar a influência do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira de servidores públicos mais velhos de uma Universidade Pública Federal brasileira. Esta pesquisa se justifica devido à importância de compreender a construção da carreira dos trabalhadores mais velhos no contexto do setor público federal.

O(a) Sr.(a) participará, por sua própria vontade, oferecendo-nos informações relacionadas ao seu perfil social e demográfico e as suas avaliações sobre aspectos da carreira e envelhecimento. Serão realizados entre 01 (um) a 05 (cinco) encontros para a coleta das informações. As entrevistas serão gravadas para facilitar a análise dos dados. As entrevistas serão realizadas em local escolhido pelo(a) participante ou nas instalações físicas da Universidade Federal que o(a) Sr.(a) está vinculado(a).

O(a) Sr.(a) irá participar sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Você não terá nenhum tipo de despesa, bem como nada será pago por sua participação; entretanto, em caso de eventuais gastos com a participação na pesquisa, haverá ressarcimento por parte do pesquisador.

As informações serão utilizadas como subsídio para a tese de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, bem como para documentos científicos derivados desse trabalho. Quanto ao uso das informações, esclareço que serão analisadas em conjunto com a de outros participantes. A sua identidade e privacidade será preservada, sendo guardados o sigilo e o anonimato, e os arquivos de áudio e as transcrições serão acessados somente pelo pesquisador. Todo material resultante será guardado sob o poder do pesquisador durante 05 (cinco) anos. Após 05 (cinco) anos da pesquisa, todo o material será destruído.

A sua participação poderá envolver riscos mínimos, como os seguintes: conflitos entre o que pensa e o que imagina que deve ser respondido; insegurança quanto à melhor resposta que deve ser fornecida; desconforto por ser perguntado sobre assuntos que podem gerar certo acanhamento ou constrangimento.

Para amenizar tais riscos, os objetivos deste estudo serão esclarecidos pelo pesquisador antes de iniciar a sua participação. Ao concordar em participar, você tem a liberdade de se recusar a continuar, em qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Garantimos o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, independentemente do motivo e sem quaisquer prejuízos. Percebida qualquer possibilidade de danos emocionais, a coleta de dados será interrompida e as medidas cabíveis serão discutidas, incluindo o informe ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Em

caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa, o pesquisador resguarda o direito do participante em pleitear indenização.

Quanto aos benefícios desta pesquisa, almeja-se contribuir para o direcionamento de ações e estratégias para o desenvolvimento de políticas de inclusão de trabalhadores mais velhos. Além disso, os resultados garantirão informações importantes para a comunidade científica e para a sociedade em geral.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. As informações obtidas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes, sendo garantido o sigilo; a privacidade; a retirada do consentimento em qualquer fase da pesquisa; a reinvidicação de indenização em caso de eventual dano; a confiabilidade dos resultados obtidos.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos sobre esta pesquisa, entre em contato com o pesquisador **Guilherme Gustavo Holz Peroni** por meio dos telefones [informação sigilosa], ou ainda pelo e-mail gustavoperoni@hotmail.com. Em caso de denúncias ou intercorrências nesta pesquisa, contatar o **Comitê de Ética e Pesquisa da UFES** por meio do telefone (27) 3145-9820, pelo e-mail cep.goiabeiras@gmail.com, pessoalmente ou pelo correio no seguinte endereço: Av. Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, Vitória-ES, CEP 29.075-910.

Este termo será redigido em duas vias e o(a) Sr.(a) receberá uma delas assinada e rubricada em todas as suas páginas, pelo(a) Sr.(a) e pelo pesquisador. Guarde cuidadosamente a sua via, pois se trata de um documento que traz informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa.

Eu, _____,
declaro que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, os riscos, os benefícios e os procedimentos, e que voluntariamente aceito participar desta pesquisa.

Vitória/ES, ____ de _____ de 2020.

Participante da pesquisa

Guilherme Gustavo Holz Peroni
Pesquisador

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DADOS SOCIAIS E DEMOGRÁFICOS

| | |
|--|-----------------------|
| Nome: | |
| Sexo: | Idade: |
| Cor ou etnia: | Setor: |
| Cargo: | Data de admissão: |
| Escolaridade: | |
| Atualmente, você possui outros empregos ou atividades externas à instituição? Quais? | |
| Você já fez o curso de Planejamento de Vida e Aposentadoria ofertado pela instituição? | |
| Você possui cargo de gestão na instituição? Se sim, qual(is) cargo(s)? Desde quando? | |
| Estado Civil: | |
| Possui filhos? | Idade do(s) filho(s): |
| Você mora com: | |
| Renda familiar mensal: <input type="checkbox"/> Até 1,5 salários mínimos (até R\$ 1.567,50) <input type="checkbox"/> De 1,5 a 3 salários mínimos (R\$ 1.567,51 a R\$ 3.135,00) <input type="checkbox"/> De 3 salários mínimos a 4,5 salários mínimos (R\$ 3.135,01 a R\$ 4.702,50) <input type="checkbox"/> De 4,5 a 6 salários mínimos (R\$ 4.702,51 a R\$ 6.270,00) <input type="checkbox"/> De 6 a 10 salários mínimos (R\$ 6.270,01 a R\$ 10.450,00) <input type="checkbox"/> De 10 a 15 salários mínimos (R\$ 10.450,01 a R\$ 15.675,00) <input type="checkbox"/> De 15 a 20 salários mínimos (R\$ 15.675,01 a R\$ 20.900,00) <input type="checkbox"/> Acima de 20 salários mínimos (acima de R\$ 20.900,01) | |
| Telefone: | |

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta pesquisa tem como foco a construção da carreira. Outro tópico desta pesquisa é o envelhecimento, uma vez que o envelhecimento faz parte da vida e todos estão envelhecendo. Assim, as perguntas a seguir buscam compreender como você tem lidado com o envelhecer na carreira. Primeiramente serão feitas algumas perguntas sobre uma mudança que ocorreu na sua carreira e sua adaptabilidade perante esta mudança. Na sequência serão realizadas algumas perguntas sobre envelhecimento e ageísmo e, por fim, serão feitas perguntas que combinam adaptabilidade na carreira e envelhecimento.

A. Processo de adaptabilidade de carreira mediante uma mudança na carreira ocorrida no passado

1) Dentre as mudanças ocorridas na sua carreira, qual mudança você avalia que foi mais significativa e teve um maior impacto na sua carreira? Por que esta mudança teve este impacto? Como você lidou com isso?

(Preocupação)

2) Você conseguiu prever essa mudança? Por quê?

3) Você avalia que essa mudança impactou a maneira que você planeja a sua carreira? Por quê? Como?

(Controle)

4) Como você avalia as decisões que você tomou durante essa mudança?

(Confiança)

5) Como você avalia a sua postura diante dos desafios e obstáculos enfrentados durante essa mudança?

(Curiosidade)

6) O que você aprendeu com essa experiência?

B. Envelhecimento

7) Como você avalia o envelhecimento?

8) Você considera que a idade influencia o trabalho das pessoas de uma maneira geral? Por quê?

9) Como é o relacionamento dos servidores mais velhos com os servidores jovens no seu ambiente de trabalho?

10) Os seus colegas de trabalho tratam de forma diferente os servidores mais velhos no local de trabalho? O que você pensa sobre isso?

11) Como a instituição lida com as pessoas mais velhas? Por que você considera isso?

C. Carreira e envelhecimento

12) Como você tem lidado com o envelhecimento e a sua carreira?

a. Você considera que a sua idade influencia o seu trabalho? Por quê?

b. Você tem observado alguma diferença no tratamento das pessoas em relação a você à medida que você foi envelhecendo? Quais?

c. Já aconteceu de você se sentir rejeitado(a) devido a sua idade? Como isso aconteceu?

D. Carreira hoje

13) Como você avalia a sua carreira hoje? Fale-me a respeito.

E. Adaptabilidade de carreira e envelhecimento

(Confiança)

14) Você tem enfrentado dificuldades nesta fase da sua carreira? Quais? Como você tem lidado com isso?

(Preocupação)

15) Quando você pretende se aposentar? Quais são os seus planos para a aposentadoria? O que pretende fazer antes e depois da aposentadoria?

(Curiosidade)

16) Você pretende desenvolver outras atividades profissionais? Quais? Por quê?

(Controle)

17) Como você se sente sobre a necessidade de fazer escolhas e tomar decisões futuras na sua carreira?

(Fechamento)

18) Você tem preocupações sobre o seu envelhecimento no trabalho? Quais?

APÊNDICE E – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Vitória-ES, 06 de maio de 2019.

Ao Magnífico Reitor
Prof. Dr. Reinaldo Centoducatte

Assunto: Solicita autorização para realização de pesquisa

Magnífico Reitor,

Estamos realizando, por meio do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, uma pesquisa com o objetivo de analisar como o envelhecimento influencia a adaptabilidade de carreira dos servidores públicos federais mais velhos. Gostaríamos de contar com o apoio de Vossa Magnificência, assim como dos servidores e/ou gestores, para que a pesquisa seja realizada nesta instituição federal de ensino.

Assim, solicitamos autorização para realizar a pesquisa com os servidores, para utilizar o nome da instituição, bem como para utilizar os espaços físicos da instituição para fins da pesquisa, que terá relevância para os estudos organizacionais.

Esclarecemos que os resultados da pesquisa serão utilizados para elaboração de uma Tese de Doutorado, tornando-se uma informação importante na comunidade científica.

Esclarecemos ainda que os participantes da pesquisa não serão identificados, bem como não haverá nenhum risco relevante para os mesmos, dado o assunto abordado na pesquisa. Informamos que, para participação, será solicitado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme documento anexo.

Em relação aos instrumentos a serem utilizados, será aplicado um questionário socioeconômico, com posterior realização de entrevistas com os participantes, conforme o planejamento da pesquisa e o roteiro de entrevista em anexo.

Cumpre-nos informar que o doutorando é também servidor deste órgão, lotado no Departamento de Gestão da Informação da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – DGI/PROPLAN/UFES.

Colocamo-nos à disposição para os esclarecimentos adicionais necessários, tanto pessoalmente, como também por meio dos telefones [informação sigilosa], ou ainda pelo e-mail gustavoperoni@hotmail.com.

Respeitosamente,

Guilherme Gustavo Holz Peroni
Doutorando do Programa de Pós-graduação em Administração
Universidade Federal do Espírito Santo

Profª Drª Priscilla de Oliveira Martins da Silva
Programa de Pós-graduação em Administração
Universidade Federal do Espírito Santo

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO****Documento avulso 23068.027196/2019-19****FOLHA DE DESPACHO****Peça:** 6**Origem:** ETHEL LEONOR NOIA MACIEL**Destino:** Departamento de Gestão da Informação - PROPLAN**Despacho:**

Autorizada a solicitação objeto do presente.

À PROPLAN, para ciência do interessado, Guilherme Gustavo Holz Peroni.

Assinado com senha eletrônica, conforme Portaria UFES nº 1269 de 30/08/2018, por ETHEL LEONOR NOIA MACIEL - SIAPE 1281358

Vice-Reitor

Vice-Reitoria - VR

Em 21/05/2019 às 15:20

APÊNDICE F - LISTA DE CÓDIGOS

1. Abono de permanência
2. Ageísmo
3. Ambiente de trabalho
4. Aposentadoria (Desengajamento)
5. Aprisionamento
6. Avaliação geral da carreira
7. Barreiras na carreira na UF
8. Capacitação e qualificação (imposição de fazer mestrado/doutorado)
9. Classe social
10. Classes de servidores (professores x técnicos)
11. Confiança (experiências exploratórias, autoestima, autoaceitação, autoeficácia e encorajamento do indivíduo)
12. Contexto político e econômico
13. Controle (agência e autonomia)
14. COVID-19 (pandemia, distanciamento social, isolamento social, trabalho remoto)
15. Curiosidade (exploração, autoconhecimento e busca de informações ocupacionais)
16. Dar o melhor
17. Diferenças geracionais na UF
18. Dificuldade em progredir na UF (barreiras)
19. Direito à aposentadoria
20. Envelhecer (ser velho, velhice, envelhecimento)
21. Estabilidade/Segurança/Estabelecimento
22. Experiência (vivências, aprendizado de vida, conhecimento)
23. Família
24. Gerenciamento (manutenção de sua posição por meio da atualização profissional e da inovação das rotinas de trabalho)
25. Homossexualidade
26. Idade normativa
27. Juventude (trabalhador jovem)
28. Limitações da velhice (doença, físicas, mentais/cognitivas)

29. Lookismo
30. Maturidade
31. Medos do envelhecer
32. Motivo para ser servidor público
33. Mudar (mudança)
34. Mudança mais significativa/impactante
35. Mulher
36. Obsoleto
37. Percepção da idade
38. Personalidade vocacional (habilidades, necessidades, valores e interesses relacionados à carreira)
39. Políticas institucionais para servidores mais velhos
40. Preconceito
41. Preocupação (planejamento e preparação para o futuro)
42. Produtivo (proativo)
43. Planos para antes da aposentadoria
44. Planos para depois da aposentadoria
45. Reforma da Previdência
46. Relacionamento entre trabalhadores jovens e mais velhos
47. Religião
48. Sinais da velhice
49. Ser uma referência
50. Tecnologias
51. Traumas na carreira