

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

FERNANDO MACEDO LEME TATIT

Redução de empregabilidade após os 50 anos: dilemas e possibilidades

São Paulo

2022

FERNANDO MACEDO LEME TATIT

Redução de empregabilidade após os 50 anos: dilemas e possibilidades

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social

Orientadora: Prof. Dra. Yvette Piha Lehman

Versão corrigida

São Paulo

2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Tatit, Fernando Macedo
Redução de empregabilidade após os 50 anos: dilemas e possibilidades / Fernando
Macedo Tatit; orientador Yvette Piha Leman. -- São Paulo, 2022.
177 f.
Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Neurociências e
Comportamento) -- Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2022.
1. carreira. 2. empregabilidade. 3. desemprego. 4. orientação de carreira. 5.
etarismo. I. Leman, Yvette Piha, orient. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Fernando Macedo Leme Tatit

Título: Redução de empregabilidade após os 50 anos: dilemas e possibilidades

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A meus filhos João Lucas e Nicolas e minha querida esposa Tati,
razão da minha existência. Esse trabalho é para vocês.

AGRADECIMENTOS

À professora e amiga Conceição Uvaldo que tanto me incentivou ao mestrado.

Ao professor Marcelo Ribeiro que me inspirou para esse trabalho.

À minha orientadora professora Yvette Lehman que me acolheu com tanta receptividade, disponibilidade e atenção.

Ao amigo Rodrigo Silva, sem o qual talvez eu não tivesse entrado no mestrado.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e investiram em mim.

À minha esposa Tati e meus filhos Luquinhas e Nicolinho, que tiveram que abrir mão de mim em tantos momentos nos últimos anos por conta do mestrado.

RESUMO

TATIT, Fernando Macedo Leme - Redução de empregabilidade após os 50 anos: dilemas e possibilidades – Dissertação de Mestrado – Instituto de Psicologia/ Universidade de São Paulo, São Paulo (2022).

Para explicar a importância desse trabalho, é relevante descrever rapidamente minha trajetória profissional. Depois de ter atuado por mais de 10 anos com seleção (tanto em consultoria de seleção, como headhunter, quanto em indústrias), e dediquei à atividade de orientador de carreiras por 12 anos. Nessa atividade, atendi profissionais pela minha consultoria (EduCar Soluções em educação e Carreira), mas também em parceria com grandes consultorias de carreira como LHH e Right Management. Após atender individualmente mais de 1200 profissionais, em diferentes regiões do país e diferentes segmentos, pude perceber que, após uma certa idade (algo entre 50 e 60 anos), muitos profissionais começam a ter dificuldade em conseguir emprego. Com isso, nessa fase, com muita frequência se veem diante da necessidade de pensar em alguma atividade profissional fora do ramo corporativo. Porém, por diferentes fatores, enfrentam dificuldade para realizar tal transição. Preocupado com essa realidade, vi-me instigado a investigar e pesquisar mais a fundo esse fenômeno. Assim, esse trabalho tem como objetivo compreender as dificuldades e possibilidades enfrentadas por um profissional no momento de transição de atividade profissional após os 50 anos. O levantamento bibliográfico revelou que a maior parte dos estudos relacionados a carreira após os 50 anos se limita a expor a dificuldade de se manter no mercado de trabalho ou a necessidade de realizar um planejamento de carreira, genérico, aplicável para qualquer etapa da carreira. Estima-se que a aposentadoria estabelecida pelo mercado brasileiro seja hoje em torno de 55 anos, ou seja, profissionais acima dessa idade são praticamente expulsos do mercado, com dificuldade de se manterem empregados e de buscar novos empregos. Como uma das consequências da longevidade, temos hoje mais profissionais na idade ativa e a presença de pessoas de diferentes faixas etárias disputando o mesmo espaço, e normalmente as empresas têm preferido os mais jovens. Para esse estudo, foi realizada pesquisa qualitativa, tipo survey de caráter exploratório, com perguntas abertas. Foram convidados a participar da pesquisa 6 profissionais de nível superior.

Palavras-chave: carreira, etarismo, empregabilidade, emprego, desemprego, planejamento de carreira, orientação de carreira.

ABSTRACT

TATIT, Fernando Macedo Leme - Reduction of employability after the age of 50: dilemmas and possibilities – Master thesis – Instituto de Psicologia/ Universidade de São Paulo, São Paulo (2022).

To explain the importance of this work, it is relevant to quickly describe my professional trajectory. After working for more than 10 years with talent search (either as a headhunter or in industries), I worked with career guidance and outplacement for 12 years. In this activity I coached professionals through my career agency (EduCar Soluções em Educação e Carreira), but also in partnership with major career agencies, such as LHH and Right Management. After coaching more than 1,200 professionals, in different regions of the country and different segments, I could notice that, after reaching maturity (between 50 and 60 years old), many professionals face reduce in their employability. Thus, at this stage, they need, very often, to find professional activities out of organizations. However, due to different factors, they usually face difficulties in making such transition. Concerned with this reality, I found myself instigated in investigating and researching this phenomenon further. Thus, this work aims to understand the difficulties and possibilities faced by professionals with more than 50 years old in terms of activities transition. The bibliographic survey revealed that most studies related to careers after the age of 50 are limited to exposing the difficulty of staying in the job market or the need to carry out a generic career planning, applicable to any phase in the career. It is estimated that currently the retirement forced by the Brazilian market is around 55 years old, when professionals no longer keep their jobs or get new ones. As one of the consequences of the longer longevity it that we currently have more active professionals in the labor market and people from different generations competing for the same jobs, when usually companies choose the young ones. For this study, a qualitative research was carried out, an exploratory survey type, with open questions. Six professionals with higher education were invited to participate in the research.

Keywords: career, ageism, career employment, employment, unemployment, career planning, career guidance.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	10
1.1. O trabalho e a evolução de organizações.....	11
1.2. Carreira no passado e atualidade.....	15
1.3 Trabalho e mercado de trabalho.....	27
1.4. Identidade.....	32
1.5. Longevidade e redução da empregabilidade.....	36
1.6. Necessidade de mudar e prontidão para o desenvolvimento.....	44
1.7. Planejamento e orientação de carreira.....	52
1.8. Os desafios no planejamento de carreira e a transição de atividades.....	62
2. JUSTIFICATIVA.....	64
3. OBJETIVOS.....	67
3.1. Objetivo geral	67
3.2. Objetivos específicos	67
4. MÉTODO	68
4.1. Instrumentos.....	68
4.2. Participantes.....	68
4.3. Procedimentos.....	68
4.4. Procedimentos Éticos.....	69
4.5. Análise e interpretação dos resultados	70
5. ROTEIRO.....	71
6. ANÁLISE DE ENTREVISTAS.....	75
7. LEVANTAMENTO DE PARÂMETROS.....	92
7.1 Comparação de entrevistas.....	98
8. CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS.....	110
ANEXO I Entrevista João.....	120
ANEXO II Entrevista Lucas.....	131
ANEXO III Entrevista Regina.....	142
ANEXO IV Entrevista Tatiana.....	151
ANEXO V Entrevista Neusa	163
ANEXO VI Entrevista Nicolas.....	171

1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo de compreender a relação homem-trabalho, carreira e suas crises realizou-se um levantamento bibliográfico junto a autores críticos da psicologia social e carreira, como Arthur, Hall e Lawrence (1989), Blustein (2001), Hall (1976), Holland (1973), Malvezzi (2017), Pelletier (2001), Ribeiro (2013, 2014, 2017), Savickas et al (2009) e Super (1990), sobre assuntos relativos a:

Para essa pesquisa, foram utilizadas plataformas como Red de Educación Artística en Línea del Instituto de Cultura de Yucatán (REDALICY), Scientific Electronic Library Online (SciELO), portal de Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC), base de dados de teses da Universidade de São Paulo (USP), base de dados da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), base de dados de teses da CAPES. Algumas das palavras pesquisadas foram: carreira, etarismo, planejamento de carreira, orientação de carreira, emprego, desemprego.

1.1 O trabalho e a evolução de organizações

Para entender a evolução da relação homem-trabalho, precisamos observar primeiramente a evolução das empresas em si.

Conforme Chiavenato (2003), ao longo da história sempre existiram organizações, em menor ou maior complexidade. Até meados do século XIX as organizações eram poucas e pequenas: predominavam as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos (médicos, advogados, artistas) o lavrador, armazém da vizinhança.

Por outro lado, a sociedade típica dos países desenvolvidos, atualmente, é uma sociedade pluralista de organizações, onde a maior parte das obrigações sociais (produção de bens e serviços em geral) é confiada a organizações (indústrias, universidades, escolas, hospitais, comércio, serviços públicos). E as organizações, por sua vez, são constituídas por pessoas e recursos não-humanos. Com isso surge uma relação de interdependência: a vida das pessoas depende das organizações e essas dependem das atividades daquelas. Na nossa sociedade, pessoas aprendem, crescem, vivem, trabalham, morrem dentro de organizações, que por sua vez são heterogêneas, com culturas, estruturas, tamanhos e finalizadas distintas.

Ao longo dos séculos, a maneira como empresas se estruturam foi influenciada pela organização eclesiástica da Igreja Católica e também da organização militar, que ao longo de séculos passaram a assumir normas administrativas e princípios de organização pública que antes estavam sob responsabilidade das instituições dos Estados.

No quadro abaixo é possível observar um pouco da evolução da relação homem-trabalho pós-revolução industrial:

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DOS PRIMORDIOS DA ADMINISTRAÇÃO (PÓS-REVOLUÇÃO INDUSTRIAL)		
ANOS	AUTORES	EVENTOS
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoria da fonte de autoridade; especialização.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Princípio da especialização dos operários; conceito de controle.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; contabilidade de custos e controle de qualidade.
1800	Mathew Bouton (Inglaterra)	Padronização das operações; métodos de trabalho; gratificações natalinas; auditoria.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Práticas de pessoal; treinamento dos operários; estudo de tempos e movimentos; contabilidade de custos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Abordagem científica; divisão do trabalho; estudo de tempos e movimentos; contabilidade de custos.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Organograma; administração em ferrovias.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte e ciência da Administração.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administração científica; estudo de tempos e movimentos; racionalização do trabalho; ênfase no planejamento e no controle.

Fonte: CHIAVENATO, 2003

Para se ter uma ideia do impacto da atividade profissional na identidade de uma pessoa durante a Idade Média (séculos V ao XV), é possível observar que nessa época, muitos sobrenomes surgiram na Europa em consequência das profissões, como Carneiro e Shepard (pastor), Hunter (caçador), Muller, Miller (moleiro), Schmidt, Smith e Ferrari (ferreiro), Sartore e Schneider (alfaiate), Zapatero e Schumacher (sapateiro) (TRESPACH).

Chiavenato (2003) lembra que a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e a posterior aplicação à produção promoveu uma nova concepção de trabalho, modificando completamente a estrutura social e comercial da época. Em menos de 100 anos, foram observadas mais mudanças em relação à ordem econômica, política e

social que em todo o milênio anterior. Assim foi a chamada revolução industrial, iniciada no final do XVIII.

Assim, o mercado de trabalho passou de produção artesanal (operários se conheciam e eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos) para regime de produção (por meio de máquinas, realizadas em grandes fábricas) que tinha, entre as características:

- a) transferência de habilidade do artesão para a máquina (busca por quantidade e qualidade, gerando redução de custos como consequência);
- b) substituição de força do animal ou do homem pela potência da máquina a vapor (e depois pelo motor) – permitindo maior produção e economia.

O processo da maquinização das oficinas provocou fusões de pequenas oficinas que passaram a integrar outras maiores que, paulatinamente, acabaram por se transformarem em fábricas. O operário, por sua vez, passou a ser substituído por máquinas, que conseguiam mais agilidade por custos menores. O aumento de mercado, consequência de redução de preços e popularização de produtos fez com que fábricas exigissem grandes contingentes humanos.

Com a mecanização do trabalho, veio a divisão do trabalho e simplificação de operações. A unidade doméstica de produção (oficina e artesanato em família) deu lugar a enorme contingente de operários nas fábricas, trabalhando em jornadas de até 13 horas em condições perigosas e insalubres, provocando acidentes em grandes escalas. O crescimento industrial acontecia de forma improvisada e empírica. Por conta da necessidade de mão de obra, foi observado um êxodo das zonas rurais para grandes centros urbanos. Esses, por sua vez, tiveram um crescimento desordenado. Com a consolidação do capitalismo, surge o proletariado que, com baixas condições de trabalho e padrão de vida, passaram a ser explorados por uma classe economicamente favorecida.

O cenário de concorrência acirrada que se formou após a Revolução Industrial trouxe reflexo na maneira como as organizações se relaciona com pessoas. A necessidade de maior produtividade, custos menores e maior qualidade, com metas agressivas, forçou uma maior mecanização das atividades laborais. Começaram a sobrar trabalhadores pois não mais havia vaga para todos. E, com novos processos industriais, empresas passaram a valorizar profissionais com habilidades diferentes. Começaram as demissões em massa a fim de enxugar as estruturas, agora com mais seletividade. Uma parcela da população passou a ser marginalizada do mercado. Por uma questão de sobrevivência, empresas precisaram produzir mais com menos funcionários. Demitidos, muitos profissionais não

mais conseguiram um emprego formal. As exigências dessa nova dinâmica começam a interferir na relação com empregado, agora dispensável.

Dessa forma, surgem conflitos entre classe operários e proprietários de indústrias, o que impulsionou a criação de leis trabalhistas. Ruptura das estruturas corporativas da Idade Média, avanço tecnológico e sua aplicação nos meios de produção e substituição do tipo artesanal por produção industrial: assim surgem as organizações e empresas modernas.

Como consequência, outras mudanças puderam ser observadas na sociedade:

- a) aparecimento de fábricas e empresas industriais;
- b) substituição do artesão pelo operário especializado;
- c) crescimento das cidades e aumento da necessidade de administração pública;
- d) surgimento de sindicatos como organização proletária a partir do início do século XIX;
- e) início do marxismo em função da exploração capitalista;
- f) doutrina social da Igreja para contrabalancear o conflito entre capital e trabalho;
- g) início da Era Industrial que se prolongou até a última década do século XX.

Esses fatores acima elencados contribuíram para uma mudança na relação homem-trabalho. Em busca de maior produtividade e menores custos, as fábricas se proliferaram e a automatização se desenvolveu de forma rápida. Com isso, o homem foi aos poucos sendo dispensável e até substituído. A percepção de emprego perene cedeu lugar à noção de transitoriedade.

1.2. Carreira no passado e na atualidade

Carreira é a sequência de papéis, status e cargos percebidos por dada pessoa. Conceito amplo, abrangendo diferentes tipos de atividades, ainda que, em uma análise superficial, possa parecer que se trata de atividades desconexas e que não constroem uma carreira. Essa dupla concepção de carreira também foi corroborada por autores como Super (1957) e Schein (1971), quando descreveram as carreiras interna (subjéitiva) e externa (objetiva).

Outros autores compartilham de posições semelhantes:

- Hughes; 1958:

Dimensão objetiva: progressão das pessoas no interior das empresas

Dimensão subjéitiva: desenvolvimento e trajetória psicológica das pessoas no mundo do trabalho.

Essa definição reforça o estereótipo de que carreira acontece dentro de empresas, mas abre espaço para entendimento de uma dimensão que se passa subjétivamente, de acordo com a identidade e entendimento de cada profissional. Com a percepção atual de carreira, é possível entender como a trajetória psicológica das pessoas no mundo do trabalho pode acontecer além dos limites organizacionais.

- Van Maanen (1977): autodefinição de carreira, ou carreira interna, é uma ideia subjéitiva sobre vida profissional e seu papel em relação a isso.

- Arthur, Hall e Lawrence (1989): “carreira” pode ser definida como desdobramento de sequências de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, envolvendo perspectiva objetiva e subjéitiva.

- Barley (1989):

Carreira objetiva: interpretação de qualquer carreira por parte da sociedade e suas instituições. Arena para relação contratual de uma pessoa e o ambiente externo, um lugar onde atividades são extremamente regulamentadas e monitoradas, e onde cada um é reconhecido publicamente por sua performance.

Carreira subjéitiva: a própria interpretação que o indivíduo tem sobre sua própria carreira em determinado momento. Área mais interna, mais auto regulada e mais privada, centralizada em um laço com outra pessoa ou pessoas.

- Ribeiro (2014):

Carreira organizacional (ou externa): fruto da elaboração de estudos das chamadas

Ciências da Gestão, com fins pragmáticos de gestão organizacional das pessoas (dimensão administrativa), visando o funcionamento organizacional eficiente e o aumento da produtividade e da competitividade (foco: gestão de pessoas e planos de carreira).

Carreira subjetiva (ou desenvolvimento vocacional no trabalho): fruto da elaboração de estudos das chamadas Ciências do Trabalho, principalmente do campo da Orientação Profissional, visando compreender os processos psicológicos de construção de si no trabalho e da construção do mundo do trabalho, e auxiliar na elaboração de estratégias de desenvolvimento e de orientação profissional e de carreira (foco: orientação vocacional e escolha/ desenvolvimento vocacional e de carreira).

Desse modo, estudando ambas as perspectivas de carreira (subjetiva e objetiva), pode-se melhor compreender como se processam as escolhas de carreira (e conseqüentemente o planejamento, a flexibilidade e as resistências para eventuais mudanças de trajetória).

Para esse entender como as carreiras podem ser percebidas de maneiras diferentes ao longo da vida, é importante notar que fatores individuais, como os interesses vocacionais, parecem ser menos estáveis do que supõem as teorias das personalidades vocacionais tais como a de Holland (1973). Os poucos estudos que examinaram a possível estabilidade dos interesses vocacionais foram conduzidos em contextos relativamente estáveis (ROTTINGHAUS, COON, GAFFEY e ZYTOWSKI, 2007). Então, não surpreende que se encontrem relações significativas entre características individuais medidas na adolescência e comportamentos vocacionais posteriores em um contexto societário estável, que favorece carreiras lineares. Além disto, mais do que conceber carreiras como metanarrativas de estágios, as teorias do século XXI devem abordar a carreira como se tratando de um roteiro individual. Os estágios de carreira como definidos nas teorias existentes (SUPER, 1957) são, em grande parte, delineados pelas demandas da sociedade. Um mercado de trabalho permeável e estável comporta a ideia de estágios de carreira, mas deixa de ser funcional em um mercado agitado e em permanente mudança.

Na década de 70 Hall (1976) já defendia que carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências e atividades de trabalho ao longo da vida. Entrelaça ocupação, experiências profissionais e experiências organizacionais com outras vertentes da vida, como no arco-Íris da vida-carreira de Super (1990). Carreira é mais que caminhos objetivos e movimentos. Pode

envolver identidade e refletir percepção do indivíduo ser quem é, quem gostaria de ser, suas esperanças, sonhos, medos e frustrações.

O termo carreira pode ser aplicado a qualquer um que trabalhe e para qualquer sucessão de papéis que a pessoa venha a desempenhar. Nem todas as formas de carreira se limitam a organizações (ARTHUR, HALL e LAWRENCE, 1989).

Kanter (1989) identificou diferentes formas de carreira, deixando claro que o termo carreira pode ser muito mais amplo do que atividades desenvolvidas dentro de um contexto organizacional:

- a) burocrática (ou Corporocrática);
- b) profissional;
- c) empreendedora.

Alguns anos mais tarde, Kanter (1997) acrescentou ainda um quarto tipo de carreira:

- d) pós-empresarial, de cunho flexível, submetida às demandas dos processos organizativos de trabalho e descrita como a capacidade de colocar suas competências a serviço do trabalho.

Apesar de que essa classificação se dá em termos de tipos, e não fases, é possível entender que a pós-empresarial, em muitos casos, acontece como uma fase após a “corporocrática”, quando, depois de uma trajetória institucional, profissionais descobrem novas formas de dar continuidade à carreira.

O termo “carreira” tem hoje um significado mais amplo que o original (via *carraria*, do latim), quando apresentava apenas a dimensão objetiva. No passado apenas quem trabalhava em empresa (e algumas carreiras ilustres, como médicos e advogados, em forma de exceção) eram socialmente reconhecidos como tendo uma carreira. Apesar de atualmente esse cenário ser diferente, grande parcela da população ainda mantém o pensamento, contribuindo para a resistência de profissionais de nível superior do ramo corporativo em aceitar e planejar a continuidade da carreira fora de organização. O desafio contemporâneo nos estudos de carreira requisita uma posição em relação ao mundo que contemple tanto a mudança (movimento), quanto a permanência (essência), pois a mudança sem permanência não eterniza nada e a permanência sem mudança impede o desenvolvimento. A partir de uma visão intermediária, é importante compreender que “ser” e “realidade” têm uma dimensão estável de permanência e uma dimensão dinâmica de mudança, que convivem em relação constante e estruturante.

Compreender as relações entre as dimensões estável e dinâmica facilitará o entendimento sobre desenvolvimento de carreira (RIBEIRO, 2014).

As teorias de carreira do século XXI deveriam conceitualizá-la como sendo *scripts* individuais, em vez de passos previamente programados. Desse modo, encontra-se uma variedade de carreiras tão grande quanto a quantidade de profissionais e tentar classificá-las em categorias pode ser limitador. No mundo contemporâneo não mais cabem expressões como “desenvolvimento de carreira” ou “orientação vocacional” e sim “trajetórias de vida” nas quais indivíduos progressivamente desenham e constroem suas próprias vidas, incluindo carreiras de trabalho. Dúvidas de carreira não acometem mais apenas adolescentes que buscam fazer a escolha de curso universitário, mas também a todos os profissionais à medida que experimentam transições de vida provocadas por mudanças de saúde, emprego e relacionamentos. Novas concepções de vida de trabalho reconhecem que carreira pertence à pessoa e não à organização (SAVICKAS et al; 2009)

Carreira relaciona o passado e o presente com o futuro, incluindo nosso planejamento para antecipação do futuro e, também, trata como o futuro motiva as ações e construções do significado do presente. Pode referir-se à movimentação do indivíduo ao longo do tempo e espaço. Também pode focar na intersecção da biografia individual e estruturas sociais. Um dos conceitos de carreira relaciona-se com os padrões e sequências de ocupações e posições exercidas por pessoas ao longo de suas vidas economicamente ativas. Muitas vezes, os termos carreiras e ocupações são usadas como sinônimos (COLLIN, e YOUNG 2000).

Em referência ao deus grego Proteu (que muda de forma), a carreira do século 21 é chamada de carreira proteana por ser multifacetada. Uma carreira que é dirigida pela pessoa, não pela organização, e isso será reinventada pelo profissional de tempos em tempos, conforme a pessoa e o ambiente mudam (HALL, 1996).

Para descrever as teorias mais contemporâneas da carreira, mais heterogêneas e menos normativas, a Administração e a Psicologia Organizacional e do Trabalho valeram-se, nas últimas décadas, de metáforas como (TOLFO; 2002):

a) carreira de Proteu (HALL, 2002): pessoas podem não mais enxergar suas carreiras se desdobrar em uma organização ou de um jeito previsível, mas se adaptando ao ambiente mutante, com mudanças e reinvenções pessoais frequentes. Carreira gerenciada pela pessoa, não pela empresa, e seria baseada um contrato psicológico proteano (foco na pessoa) e num comprometimento organizacional de curto prazo. É a mudança da carreira organizacional para uma carreira baseada na autodireção em busca

de sucesso psicológico de trabalho. O profissional proteano é capaz de remodelar seus conhecimentos e habilidades para se ajustar ao ambiente de trabalho em mudança a fim de permanecer empregável. Profissionais proteanos são flexíveis, valorizam a liberdade, acreditam no aprendizado contínuo e buscam recompensas intrínsecas (SULLIVAN, BARUCH - 2009);

b) carreira sem fronteiras (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996): antônimo de "limitado" ou "organizacional" carreira que tem denominado pesquisa empírica nos últimos tempos. Além de ser governada pela pessoa, como aponta a metáfora da carreira proteana, a carreira não seria mais confinada a uma única empresa, emprego, profissão, domínio de saber, sendo marcada pela flexibilidade e pelas oportunidades geradas pelo mundo do trabalho);

c) carreira multidirecional (BARUCH, 2004): marcada por uma autodefinição de padrões de carreira e sucesso, que indicariam as possibilidades de trabalho dentro e fora das empresas, numa associação entre carreira proteana e a carreira sem fronteiras;

d) carreira caleidoscópico (MAINIERO & SULLIVAN, 2005): uma reorganização dos diferentes aspectos da vida com o intuito de formar um padrão de carreira diferente adaptado à situação particular do momento, em um processo contínuo de reconstrução da carreira. A metáfora do caleidoscópico representa esta ideia pois as peças de um caleidoscópico são sempre as mesmas, mas a cada movimento forma-se uma nova configuração. Como um caleidoscópico que produz padrões variáveis quando o tubo é girado e seus pedaços de vidro caem em novos arranjos, o modelo de carreira caleidoscópico descreve como os indivíduos mudam o padrão de sua carreira girando os vários aspectos de suas vidas para organizar seus relacionamentos e papéis de novas maneiras. Essas mudanças podem ocorrer em resposta a mudanças internas, como as devidas à maturação, ou mudanças ambientais, como a dispensa. Os indivíduos avaliam as escolhas e opções disponíveis para determinar a melhor adequação entre as demandas, restrições e oportunidades de trabalho, bem como relacionamentos, valores e interesses pessoais. Quando uma decisão é tomada, ela afeta o resultado do padrão caleidoscópico de carreira. Sullivan e Baruch (2009) acrescentam que, assim como um caleidoscópico usa três espelhos para criar infinitos padrões, os indivíduos se concentram em três parâmetros de carreira ao tomar decisões, criando assim o padrão caleidoscópico de sua carreira. Esses parâmetros ou motivadores são:

- autenticidade, na qual o indivíduo faz escolhas que lhe permitem ser verdadeiro consigo mesmo;

- equilíbrio, pelo qual o indivíduo se esforça para alcançar um equilíbrio entre o trabalho e o não trabalho; e

- desafio, que é a necessidade do indivíduo de ter estímulos no trabalho (por exemplo, responsabilidade, autonomia), bem como o avanço na carreira.

Esses três parâmetros são ativados simultaneamente ao longo da vida, com a força de um parâmetro para moldar uma decisão de carreira ou transição de atividade dependendo do que está acontecendo na vida daquele indivíduo naquele momento específico. Ao longo da vida, à medida que uma pessoa procura o melhor ajuste que corresponda ao personagem e ao contexto de sua vida, os parâmetros do caleidoscópio mudam em resposta, com um parâmetro movendo-se para o primeiro plano e intensificando-se à medida que esse parâmetro tem prioridade naquela vez. Os outros dois parâmetros diminuem em intensidade e retrocedem para o segundo plano, mas ainda estão presentes e ativos, pois todos os aspectos são necessários para criar o padrão atual de vida / carreira de um indivíduo.

e) carreira portfólio (FENWICK, 2006): constituída pelo modelo de auto empreendimento flexível, no qual as pessoas oferecem uma diversidade de práticas laborais no mundo do trabalho e constroem sua vida de trabalho pelo conjunto dessas atividades.

Além das já citadas, Ribeiro (2014) lembra ainda outras metáforas:

f) carreira organizacional (modelo mais presente nas empresas);

g) carreira espiral (EVANS, 1986);

h) pandemônio de carreira (BROUSSEAU, DRIVER, ENEROTH & LARSSON, 1996);

i) carreira nômade (CADIN, BENDER, SAINT-GINIEZ & PRINGLE, 2000).

j) constelação das carreiras (HIGGINS & THOMAS, 2001).

Sullivan e Baruch (2009) chamam a atenção para o fato de que os conceitos de carreira proteana e sem fronteiras têm interpretações distintas para alguns autores. Granrose e Baccili (2006) não fazem distinção entre carreiras proteana e sem fronteira, sugerindo que os dois conceitos são um reflexo da nova e mais ambígua relação empregador-empregado. Greenhaus, Callanan e Direnzo (2008) citam a falta de consenso em uma definição da carreira sem fronteiras, sugerindo que é difícil determinar onde termina a ausência de fronteiras e começa a proteana. Enquanto alguns argumentam que os dois conceitos são

complementares (por exemplo, Inkson, 2006) ou são distintos, mas sobrepostos (Briscoe & Hall, 2006), outros pediram a integração da orientação proteana e da carreira sem fronteiras em um modelo mais abrangente de carreiras (por exemplo, Baruch e Peiperl, 1997). Em resposta a esse debate, três estruturas integrativas principais foram oferecidas para esclarecer a relação entre os conceitos de carreira proteana e sem fronteiras.

Primeiramente, Baruch e Peiperl (1997) ofereceram o conceito de carreira pós-corporativa como um meio de integrar ideias dos conceitos proteana e sem fronteiras. Os profissionais pós-corporativos são autodirigidos, assumem a responsabilidade por sua própria gestão de carreira, percebem uma variedade de opções de carreira e estão dispostos a cruzar fronteiras múltiplas para atender às suas necessidades de satisfação intrínseca no trabalho, bem como recompensas financeiras. Profissionais pós-corporativos tendem a ser aqueles indivíduos que voluntária ou involuntariamente deixam grandes organizações para trabalhar em uma variedade de atividades alternativas, incluindo trabalhar como contratados independentes e trabalhadores temporários, ou trabalhar para uma pequena empresa que fornece serviços profissionais para grandes organizações. A ideia da carreira pós-corporativa foi aplicada em vários ambientes de pesquisa (KELLY, BRANNICK, HULPKE, LEVINE, & TO, 2003; MIHAIL, 2008; HEALY e ÖZBILGIN, 2004).

Por outro lado, na Psicologia Vocacional e na Orientação Profissional, o caminho encontrado foi a explicação dos processos de construção das carreiras por meio de novas bases epistemológicas menos positivistas e mais interpretativistas, como o construtivismo e o construcionismo, Concepções de carreira menos centradas unicamente em processos subjetivos e mais relacionais e contextualizados, por conta da crescente instabilidade do mundo, buscando construir concepções que abarcassem os atuais processos complexos das relações pessoa-trabalho, focados em processos de construção, mais heterogêneos e psicossociais e menos normativos (RIBEIRO, 2014), em modelos como:

a) transicional (SCHLÖSSBERG, 1984): de base construtivista, versa que diante da instabilidade do mundo contemporâneo fica muito difícil analisar as trajetórias de carreira, então a solução seria compreender os processos de transição de carreira, como forma de explicação das formas predominantes que cada pessoa utiliza em seu desenvolvimento de carreira;

b) arco-Íris de carreira (SUPER, 1990): busca articular o desenvolvimento vocacional com uma perspectiva contextual de base construtivista. A carreira é um processo psicossocial de adaptação recíproca entre pessoa e contexto gerado na

articulação entre a dimensão do life-span (ciclo de vida ou dimensão temporal e evolutiva do desenvolvimento vocacional) e dimensão do life-space (espaço de vida ou dimensão do contexto sociocultural constituído de papéis sociais). Ou seja, a carreira seria o processo resultante da articulação espaço-temporal contínua entre os principais papéis sociais vividos por cada pessoa ao longo da vida;

c) desenvolvimentista- contextual (VONDRACEK, 2001): de base construtivista, sugere que a carreira (ou desenvolvimento vocacional) seria resultante da interação entre dois processos dinâmicos: o desenvolvimento ao longo da vida de cada pessoa, entendida como uma estrutura interna e permanente do organismos numa epigênese predeterminada (mudança previsível e predefinida pelas características do organismo), interligado com um contexto multidimensional de mudança probabilística (mudança não previsível);

d) contextualista da ação (YOUNG, VALACH, & COLLIN, 1996);

e) *Life design* (SAVICKAS et al., 2009): de base construtivista, amplia a concepção de carreira para construção da vida (life-design), entendida como a narrativa processual da articulação entre a construção da carreira (career construction), a construção de si (self-making) e a modelagem da identidade (identity shapping), geradora de senso de identidade e da adaptabilidade psicossocial, coerente e conectada, construída através de um agenciamento (ação) biográfica na relação de coconstrução eu-outro. Em suma, a carreira seria a narrativa da vida de trabalho com um senso de identidade, coconstruída na relação eu-outro).

Todas essas teorias indicam, por diferentes prismas, a multiplicidade de maneiras diferentes de se desenhar uma carreira no mundo contemporâneo e mutante.

Littleton, Arthur e Rousseau (2010), ao descreverem o conceito de carreira sem fronteira, destacam um contraste dessa forma de carreira com uma forma anterior, agora em extinção em muitos setores, que representa ocupações estáveis e imutáveis. Usando a teoria de psicologia social, demonstram como a promulgação de carreira reflete uma interseção de auto-organização e fenômeno social. Algumas pessoas sempre tiveram carreiras sem fronteiras, mesmo antes da criação desse termo.

Já Sullivan e Baruch (2009) defendem que Arthur e Rousseau (1996) apresentaram seis significados diferentes para carreiras sem fronteiras:

a) a carreira estereotipada do Vale do Silício, na qual os indivíduos cruzam as fronteiras de empregadores separados;

b) acadêmicos ou carpinteiros, que obtêm validação e comercialização de fora do atual empregador;

- c) os dos agentes imobiliários, sustentados por redes ou informações externas;
- d) aqueles que quebram os pressupostos organizacionais tradicionais sobre hierarquia e progressão na carreira;
- e) aquelas em que o indivíduo rejeita oportunidades de carreira existentes por motivos pessoais ou familiares; e
- f) aqueles baseados na interpretação do protagonista da carreira, que pode perceber um futuro sem fronteiras, independentemente das restrições estruturais.

Collin e Young (2000) vão mais a fundo e sugerem uma reformulação na compreensão da carreira, não apenas para acomodar as mudanças que ocorrem nessa conjuntura específica no tempo, mas também aquelas que ainda estão lentamente se desenvolvendo do passado e seus aspectos. Isso acontece por carreira ter hoje um escopo mais amplo do que visto anteriormente e não é apenas ambígua, mas também ambivalente. A carreira deve ser reformulada como uma construção, uma narrativa em desenvolvimento, que dê coerência lateralmente à vida do indivíduo, além do significado que ele pode dar ao futuro. Outros autores que reforçam a necessidade de adoção de entendimentos mais amplos de carreira:

- a) Watts (1981): a carreira agora deve ser entendida como progressão ao longo da vida na aprendizagem e no trabalho;
- b) Richardson (1993): o construto da carreira deve ser abandonado em favor do construto da prática do trabalho;
- c) Savickas (1993): os trabalhadores pós-modernos encontram reviravoltas em suas trajetórias profissionais;
- d) Storey (2000): carreiras burocráticas não podem ser descartadas e o que está acontecendo não é uma mudança radical, mas a evolução de um conceito que contém muitas camadas de significado. Uma definição revisada de carreira precisa abranger uma maior diversidade de experiências do que antes, embora essas experiências em si não sejam novas;
- e) Young e Valach (2003): uma versão da carreira chegou ao fim, mas pode ser reconceitualizada.

Inkson (2015) defende que muitas carreiras periodicamente sofrem desvios por diferentes motivos. E nem sempre esses desvios são negativos. Isso faz com que a maioria das carreiras sejam não lineares. Contudo, a maioria das carreiras são complexas demais para serem rotuladas. Nesse sentido, a tendência dos teóricos de

descobrir não novas tendências em carreiras (como maior mobilidade internacional ou maior adaptabilidade de carreira), mas novas formas de carreira - por exemplo, carreiras sem fronteiras, carreiras proteanas, carreiras de portfólio (Handy, 1989), e carreiras caleidoscópico (Mainiero & Sullivan, 2005) é contraproducente porque, como todas as teorias baseadas em tipo, resulta em generalizações excessivas não apenas ao longo das carreiras, mas dentro delas. É necessário reconhecer melhor a vasta heterogeneidade que caracteriza as carreiras individuais e as carreiras em massa. As carreiras geralmente envolvem instâncias de ultrapassagem de fronteiras, períodos de foco organizacional e momentos de atração ou devoção, ou fuga de funções, organizações, ocupações, setores ou locais específicos. Assim, os estudos de carreira não devem ser apenas sobre os tipos de carreira, mas também sobre a multiplicidade de processos, que ocorrem em um momento ou outro na maioria das carreiras. O termo carreira sem fronteiras pode dar uma ideia equivocada de que carreiras não encontram limites. O termo sem fronteiras é impreciso, já que nenhum sistema é realmente sem fronteiras. O sentido por trás desse termo é o de carreira que cruza fronteiras. Também há confusão sobre se fronteira, neste contexto, se refere apenas a fronteiras organizacionais ou a quaisquer fronteiras. Pesquisadores usam o termo carreira sem fronteira no sentido mais amplo, incluindo para se referir a trabalhadores temporários, carreiras femininas ou carreiras internacionais. Em vez de dizer carreira sem fronteiras, é possível refletir sobre quais são as fronteiras das carreiras. A passagem de fronteiras pode ser voluntária (para buscar novos desafios) ou involuntária (como em demissões). E, entre as fronteiras, uma delas pode ser manter-se empregável após certa idade.

Importante destacar, ainda, que Sullivan e Baruch (2009) chamam de carreiras híbridas aquelas desenvolvidas por muitos profissionais e que são caracterizadas, concomitantemente, por elementos de conceitos de carreira tradicionais e não tradicionais. Por exemplo, Granrose e Baccili (2006) descobriram que a maioria dos trabalhadores em sua amostra desejava os resultados de carreira tradicionais de segurança no emprego e mobilidade ascendente, mas também queria resultados não tradicionais, como "treinamento sem fronteiras" (ou seja, treinamento que pudesse ser usado dentro e fora a empresa) e "bem-estar proteano" (ou seja, uma atmosfera de trabalho aberta, confiável e respeitosa).

Além disso, é importante destacar que, apesar da popularidade dos conceitos de carreira proteana e sem fronteiras, a carreira linear tradicional ainda é valorizada e desejada por alguns trabalhadores. Também é mais prevalente em algumas organizações,

indústrias e países do que em outras. Como os estudos encontraram muitos tipos diferentes de carreiras, incluindo carreiras tradicionais, híbridas e caleidoscópico, é importante que orientadores profissionais primeiramente identifiquem os motivadores do profissional antes de iniciar qualquer processo de orientação. Assim como até há alguns anos os orientadores de carreira tendiam a presumir que os indivíduos estavam desempenhando carreiras tradicionais, hoje devem tomar cuidado para não presumir que todos os participantes do estudo estão desempenhando padrões de carreira não tradicionais (SULLIVAN e BARUCH (2009).

Riverin-Simard (2000) destaca o que chama de instabilidade estruturada, também interpretada como caos. No entanto, propõe que, através de um projeto vocacional, os indivíduos possam redefinir continuamente sua identidade profissional e, assim, alcançar um grau de continuidade e um recipiente para sua identidade durante os períodos de transição.

Arthur e Parker (2015) chamam de carreiras inteligentes as jornadas autoguiadas pelo mundo do trabalho ao longo da vida. São holísticas, economicamente relevantes e enfatizam a singularidade da história de carreira em desenvolvimento de um indivíduo. Concentra-se em capacitar os indivíduos para desenvolver a consciência de suas identidades e motivações para trabalhar, para ver o local de trabalho como uma arena para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, e para entender como contatos pessoais e profissionais podem apoiar as decisões de carreira e melhorar o desenvolvimento da carreira.

Quando se analisa carreira, contudo, é importante considerar também as relações com pessoas próximas. A abordagem de carreira que considera as relações interpessoais enfoca aspectos sociais, culturais e a interdependência de experiências, produzindo uma multiplicidade de perspectivas e significados. Diferente da abordagem que normalmente se pensa carreira no ocidente, que tem uma visão mais individualista. Deve-se não apenas observar o quanto o mundo externa influencia e é por ela influenciado, mas também observar como a carreira é interpretada por diferentes pessoas e motivos: em outras palavras, outros stakeholders de carreira (profissional, orientadores de carreira, empregadores, governo, família, sociedade, etc). A experiência de outros stakeholders e, também, a percepção (e também relação) deles sobre diferentes trajetórias de carreira podem influenciar a maneira como um profissional desenha sua própria trajetória (COLLIN, 2007).

Os conceitos de carreira, como se pode observar, podem variar não apenas entre autores, mas também entre escolas. Dessa forma, autores da psicologia tendem a enxergar carreira do ponto de vista da pessoa, pouco importando onde essa carreira é desenvolvida e de que maneira. Nesse sentido, podem ser destacados os trabalhos de Ribeiro (2013, 2014, 2017), Savickas et al; 2009), Collin e Young (2000) e Super (1957, 1990). Por outro lado, alguns autores da administração tendem a enxergar carreira do ponto de vista organizacional. Desse modo, sem negar a existência de carreira fora dos limites de uma empresa, podem perceber o lugar onde a carreira é desenvolvida como um limite entre duas carreiras distintas (dentro de fora de empresas). Isso é possível observar em Dutra (1996, 2009 e 2017) e Kanter (1997), entre outros.

Dutra (1996) defende que carreira não é uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido. Políticas organizacionais e a cultura da empresa influenciam os caminhos de carreira. Algumas empresas, por exemplo, podem encorajar atitudes, comportamentos e expectativas de carreira mais tradicionais por meio de políticas como confiança na promoção interna e benefícios associados à antiguidade ou treinamento específico para a realidade da empresa. Porém, considera que um mesmo profissional muda de carreira quando muda de atividade, desde que tenha havido mudança na identidade profissional. Isso aconteceria não apenas quando um profissional deixa uma atividade organizacional para desempenhar uma atividade fora de organização, mas mesmo quando muda de uma atividade organizacional para outra atividade também organizacional, sempre que houver mudança na identidade profissional.

Nesse trabalho será utilizado o conceito de carreira de Ribeiro (2013, 2014 e 2017) por ser mais abrangente e instrumental, entendendo toda a trajetória de um profissional como parte da carreira, ainda que compreendendo atividades profissionais distintas e enxergando carreira da perspectiva da pessoa.

1.3 Trabalho e mercado de trabalho

Há quase 60 anos SHIMMIN (1966) já dizia que o trabalho é comumente considerado como uma área claramente definida da vida e uma atividade distinta, mas que não é fácil encontrar critérios pelos quais possa ser efetivamente distinguida de outras atividades. Para muitos, o limiar entre trabalho e atividades de lazer/ prazer/ estudo/ voluntariado é muito tênue. Observar e tentar encontrar critérios que permitam a distinção, ainda que não clara em um primeiro momento, é importante para a compreensão dessa relação. O trabalho exerce papel fundamental não apenas de processos regulatórios, mas também emancipatórios da existência humana. Desempenhar tarefas realiza potencialidades do ser humano e possibilidades que o mundo oferece para realizar atividades transformadoras. O trabalho costuma ocupar papel tão central na vida das pessoas que acaba por influenciá-la profundamente em diferentes níveis. Essa influência acontece em todos os momentos da vida, com pesos diferentes. Em algumas regiões, pode influenciar mais um gênero do que outro. Dispor do trabalho como instrumento de transformação capacita o ser humano para agir em busca da satisfação de suas necessidades de sobrevivência (*função econômica do trabalho*), de sua realização como ser que se constrói (*função psicológica do trabalho*) e da cooperação (*função social do trabalho*). Daí o processo emancipatório do trabalho em relação ao ser humano. Através do trabalho as pessoas se relacionam com o mundo e consigo próprias, sendo que o trabalho passa a ser bem mais do que apenas um meio de subsistência. Mesmo aqueles que não precisam trabalhar por uma questão financeira, muitas vezes precisam de trabalho pelas demais necessidades.

Trabalho tem um conceito bem mais amplo que emprego. Ter um emprego confere status e respeito próprio, fornecendo um padrão pelo qual julgar e para ser julgado por outros. A pessoa sem emprego, quer viva por meios privados ou INSS, desperta atitudes ambivalentes, a menos que seja aposentada e lhe pode ser concedido o status social de sua ocupação anterior. O trabalho, por sua vez, pode ser considerado como um emprego no âmbito social e econômico. Sistema que é percebido pelo indivíduo como sua ocupação principal, pelo título do qual ele é conhecido e do qual deriva seu papel na sociedade. A vantagem de tal definição é que ela não coloca ênfase em “sair para trabalhar”, nem em um contrato de serviço ou uma forma particular de recompensa financeira, e assim inclui a dona de casa, o poeta e o escritor, e todos aqueles cujo o

trabalho não os traz coletivamente para um local específico para as horas declaradas do dia, mas ainda sim tem uma ocupação com status reconhecido (SHIMMIN; 1966).

O trabalho representa, com frequência, muito mais do que fonte de renda e ocupação. Para muitos, é também a principal fonte de informações e de sociabilização. Parando de trabalhar, o profissional pode se isolar do mundo e logo se perceber desatualizado e solitário. Derr (1986) defende que carreira interliga indivíduos e culturas por meio das experiências de sociabilização em diferentes instituições. Isso ajuda a compreender que carreiras fazem as pessoas tanto quanto as pessoas fazem as carreiras e o quanto pode ser difícil para uma pessoa ficar sem trabalho depois de determinada idade. Conforme estudos de Paul e Moser (2009), a perda de trabalho e consequente desemprego pode estar associada com declínio na saúde mental e perda do sentido de pertencimento à sociedade, afetando a autoestima¹, relacionamentos e equilíbrio mental. Nesse sentido, preparação e planejamento para a fase com menor empregabilidade² torna-se ainda mais vital.

JAQUES e CASON (1994) dizem, ainda, que uma das capacidades humanas mais importantes é a capacidade de trabalhar. Trabalho e procriação são absolutamente essenciais para a sobrevivência e adaptação da espécie humana. Trabalhar e refletir são essenciais para a sanidade humana. O trabalho fornece testes de realidade e controle mental aplicados ao que sabemos. A reflexão, por outro lado, propicia o afastamento do conhecido e a oportunidade de despertar com novas ideias espontâneas geradas.

Na década de 90, Rifkin (1995) dizia que a realidade do mercado de trabalho, influenciado pela alta competitividade decorrente da globalização, tornou as relações de emprego mais incertas e voláteis, sem a garantia de empregos duradouros.

Além do rejuvenescimento no mercado de trabalho (LAHEY, 2008), outras mudanças podem ser percebidas. De acordo com Wilensky (1961), antes da década de 1990 as pessoas tendiam a manter a visão tradicional das carreiras, subindo a carreira de

¹ Autoestima: autoavaliação pessoal, a qual implica sentimento de valor, englobando um componente predominantemente afetivo, expresso em uma atitude de aprovação/ desaprovação em relação a si mesmo (ROSENBERG, 1965).

² Empregabilidade: conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa conquistar e manter um trabalho ou emprego (CAMPOS, RUEDA, MARTINS, MANCINI, GHIRALDELLI, FUMACHE, 2003).

uma hierarquia organizacional até a aposentadoria. Os últimos anos trouxeram, contudo, mudanças sociais, políticas e tecnológicas em nosso mundo, que fizeram com que essa representação estruturada de carreiras mudasse. O *downsizing* e a perda de empregos tornaram-se cada vez mais comuns (BARUCH e BOZIOSELLOS, 2011).

A desconstrução do mercado altera a relação do homem com o próprio trabalho e com seu projeto de vida. A globalização trouxe novas demandas e, com o enxugamento de emprego, processos seletivos passaram a ser mais rígidos (LEHMAN, 2010).

Com a globalização dos negócios, carreiras tornaram-se mais globais. O ritmo da mudança cresceu. Tecnologias, reestruturações organizacionais e crises impactam o contexto em que as carreiras são executadas (ANDRESEN et al., 2012).

Por outro lado, a longevidade crescente nos últimos séculos e, principalmente, nas últimas décadas, trouxe também a necessidade de trabalhadores se manterem economicamente ativos por mais tempo, a fim de se manterem produtivos. Menos vagas, mais pessoas. Essa nova realidade paradoxal traz uma grave crise social, que parece não ter fim.

Com excesso de trabalhadores, as organizações passam por um dilema: ficar com as pessoas mais maduras e perder as mais jovens ou tirar as mais maduras e dar espaço para as mais jovens. As empresas muitas vezes optam pela segunda opção, expulsando do mercado pessoas com mais de 50-55 anos (DUTRA, 2017).

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022), a taxa de desocupação no Brasil estava em 11,1% no final de dezembro de 2021. Porém, é importante que esse dado seja analisado de forma mais profunda. Conforme matéria de Alegretti (2021), um levantamento do economista Bruno Ottoni, pesquisador do IDados e do Ibre/ FGV, aponta que “Para quem tem 50 anos ou mais, a taxa de desemprego saltou de 2,7% no último trimestre de 2012 para 7,2% no fim de 2020. No mesmo período, a taxa de desemprego das pessoas com menos de 24 anos passou de 15,1% para 31,4% e, para quem tem de 25 a 49 anos, subiu de 5,6% para 12,2%.”

Degani e Ribeiro (2012) já apontavam, na década passada, que o trabalho executivo sofreria profundas alterações em um futuro breve, tendo como principal diferença a flexibilização dos horários e locais para o trabalho, gerando maior autonomia e exigindo de profissionais e empresas um novo patamar de automotivação, disciplina, capacidade de comunicação em meios não presenciais, clareza de propósito e valores. Essas alterações começam a ficar mais evidentes com a pandemia da nova variável do Coronavírus a partir de 2020.

Importante mencionar, ainda, que hoje há um desencontro entre as expectativas dos trabalhadores e as políticas de emprego, fenômeno característico dos momentos de mudança que o mundo atravessa, que se reflete também nas transformações identitárias das pessoas, suas expectativas e seus projetos de vida. Pessoas têm expectativas de a estabilidade do emprego, enquanto meios políticos e empresariais tentam impor formas aparentemente flexíveis, mas que são, antes de tudo, formas precárias de trabalho (ARAÚJO, CASTRO, JORDÃO – 2014).

O “eu”, o “outro”, o “mundo” e o “trabalho” se relacionam e viabilizam transformações neles mesmos. O indivíduo busca a complementaridade que necessita do outro e do mundo para realizar seus projetos e estabilizar vínculos sociais e afetivos e, o trabalho, como atividade que transforma o ambiente, revela sua condição de sujeito, oferecendo-lhe condição para lograr relação de equilíbrio com o mundo, reforçando os impactos de não trabalhar para o ser humano. O trabalho, como atividade que transforma o ambiente, revela sua condição de sujeito, oferecendo-lhe condição para lograr relação de equilíbrio com o mundo. O trabalho é hífen crucial com o mundo. O que conhecemos como emprego atual perdeu sustentabilidade pois fora concebido como tarefas fixas, evoluindo para formato de trabalho artesanal (ou trabalho autônomo precário). A reinstitucionalização do trabalho se distancia das grandes estruturas organizacionais (que requerem atividades serializadas) para evoluir na direção de projetos com os quais o formato do trabalho autônomo precário tem compatibilidade (MALVEZZI, 2017).

Aquele trabalhador que chega em casa tendo o que falar e do que se orgulhar tem um melhor relacionamento com a família e mesmo um melhor relacionamento sexual, porque tem autoestima e realização pessoal. Nos outros relacionamentos, será uma pessoa interessante, com assunto para conversar (NERI, 1998)

O trabalhar não apenas contribui para a formação da identidade, como também serve como meio para conexão interpessoal, contribuição social e autodeterminação. O comportamento vocacional como um ato relacional, destacando o quanto nossas relações impactam em nossas decisões de carreira. Conexões relacionais são importantes para desenvolvimento de uma vida de trabalho que seja digna, que importe e tenha significado. A teoria relacional busca suprimir o vácuo artificial existente entre estudo de relacionamentos e estudo de trabalho, com o objetivo de aproximar esses temas da vida tão essenciais no discurso psicológico. Esses dois pontos, relacionamento e trabalho, influenciam-se mutuamente. Da mesma forma que decisões de carreira são influenciadas

pelos vínculos e seus significados, também são dados novos significados a esses vínculos com base no trabalho e o significado que lhe é dado (BLUSTEIN, 2011).

Além disso, experiência de como outras pessoas de relacionamento vivenciaram suas trajetórias de carreira pode influenciar a maneira como cada um enfrenta sua própria trajetória. O comportamento vocacional é um ato relacional, sendo que as relações impactam em decisões de carreira. Cada decisão, experiência e interação com o mundo de trabalho é entendida, influenciada e desenhada pelos relacionamentos. Quando um profissional enfrenta dificuldade de se manter empregável, a experiência de outros familiares e/ ou amigos mais velhos que passaram pela mesma dificuldade pode influenciar na decisão ao buscar alternativas de carreira, como um modelo a ser seguido ou inspiração para planejamento de carreiras não imaginadas inicialmente. A experiência de pessoas próximas na busca por outras atividades profissionais, fora do âmbito organizacional (sejam experiências positivas ou negativas), também influenciam na maneira como cada um percorre buscas semelhantes. Da mesma forma, a falta desses modelos pode dificultar tais escolhas e paralisar os profissionais, que deixam de se preparar e insistem na busca de emprego, ainda que sem encontrar receptividade no mercado de trabalho (BLUSTEIN; 2011).

Ou seja, as relações entre pessoas e contextos contribuem com o aumento ou redução da adaptabilidade ou resiliência da carreira, bem como da vulnerabilidade (RIBEIRO; 2017). E o grau em que os indivíduos se sentem apoiados por sua família, amigos, outras pessoas significativas e comunidade mais ampla contribui como lidar com o estresse e adversidade associados à marginalização e restrições econômicas (DUFFY, BLUSTEIN, DIEMER e AUTIN; 2016).

1.4 Identidade

Enfrentar um desemprego ou mesmo precisar mudar de atividade profissional afeta a identidade? Como isso se processa?

A identidade profissional é uma das facetas da identidade e está intimamente ligada à carreira. A ocupação contribui com a construção da identidade. Quando há mudança na carreira, muitas vezes a identidade profissional também sofre impactos. Perder emprego, dificuldade em conseguir emprego, assumir atividade com menores responsabilidades: tudo isso pode impactar a identidade profissional. E crises psicológicas podem decorrer desses fatos.

Reforçando a importância do trabalho para o ser humano e o quanto “ficar sem trabalho” pode ser impactante para sua identidade, Weil (1972) defende que o homem só encontra equilíbrio na ação (quando inativo, se aliena em si mesmo).

Se antes a identidade era um projeto de estado realizado pela adaptação a uma ordem sociolaboral predefinida, ela passou a ser um projeto de ação (BARBIER, 1996), determinado pela construção num mundo em transformação, no qual não há modelos hegemônicos com produtos finais (estados) a serem alcançados, restando à pessoa concentrar seus esforços identitários na construção de um percurso a partir de indicações de possíveis processos e caminhos, como sínteses temporárias, não definitivas (produtora de mudança) e, por isso, trazendo mais um desafio, relacionado a como criar referência num mundo em constante transformação. O mundo contemporâneo tem oferecido espaço para referentes identitários mais estáveis, geradores de reprodução e permanência, mas também para referentes identitários mais instáveis, geradores de construções sucessivas e mudança constante.

Uma análise do mercado de trabalho nos anos 2000 permite concluir que a maior longevidade faz pessoas pensarem em manter-se úteis, independentes financeiramente e manter qualidade de vida. As pessoas na faixa etária de 60 anos, embora formalmente aposentadas, têm muita vitalidade e, dificilmente, caminharão para a completa inatividade, implicando na procura de atividades diferentes, tais como negócio próprio, docência, atividades filantrópicas, etc. Hoje as pessoas fecham ciclos profissionais em tempos mais curtos, com necessidade de vários ciclos ao longo da vida. Isso traz a necessidade de as pessoas mudarem suas trajetórias - evento observado de forma mais intensa nas últimas duas décadas. Transição de atividade é um movimento de carreira que implica em assumir uma nova identidade profissional. Podem ser motivadas tanto por

decisão pessoal do trabalhador de buscar novos desafios quanto por outras situações que impõe a necessidade de adaptação a novas realidades, como proposta de mudança de trabalho ou dificuldade de arrumar emprego, por exemplo (DUTRA, 2009).

Não se pode, ainda, deixar de mencionar que acesso a trabalho estável e digno proporciona maneiras efetivas de trabalhadores exercerem suas identidades (BLUSTEIN; MASDONATI; ROSSIER – 2017). Da mesma forma, mudança de atividades laborais podem impactar a identidade.

Revisando alguns conceitos, RIBEIRO (2014) esclarece que o termo identidade advém dos vocábulos *idem* e *identitas* (significado de idêntico) e *entitas* (significado de entidade). Identidade classicamente representava a reprodução de modelos pré-definidos de relação eu-outro, que restringia a transformação de si através do trabalho. A identidade é um produto antecipável a ser alcançado através da adaptação a um modelo identitário hegemônico, muito em função de ter sido concebida em um contexto sociolaboral mais homogêneo, normativo, estável e previsível do início do século XX que perdurou, aproximadamente, até o decorrer da década de 1970, quando intensas transformações nas relações e configurações sociais e do trabalho começaram a acontecer. Identidade vocacional é a expressão da identidade pessoal de trabalho, pois a vocação define o que uma pessoa se sente atraída a fazer.

As identidades no trabalho fornecem um sentido indicativo de pertencimento coletivo compartilhado, sendo o desafio atual do mundo do trabalho “dar um sentido de continuidade pessoal dentro de um mercado que fornece histórias erráticas e descontínuas, em vez de rotinas bem definidas, como no passado” (MARHUENDA, MARTÍNEZ e NAVAS, 2004).

As pessoas estão se posicionando diante de um mundo cada vez mais instável, flexível e heterogêneo, através da (re)construção de sua identidade e de suas relações com este mundo, em um processo marcado por relações de poder. A identidade organiza significados e permite a negociação de estilos de vida em meio à multiplicidade atual de possibilidades (CASTELLS, 2001).

As identidades profissionais podem ser vistas como padrões de mudanças resultante das histórias dos profissionais, em vez de terem natureza estática, abstrata e perfis simplificados de pontuações de testes. Pelo menos nas sociedades ocidentais, é observado um crescimento de realidades individuais, bem distantes dos caminhos tradicionais, quando as carreiras eram desenhadas seguindo padrões (primeiro, educação, depois trabalho e finalmente formação de família). Atualmente, pessoas de todas as idades

retornam à escola, se qualificam, perdem seus empregos e se divorciam, sem necessariamente perder seu reconhecimento social. Há uma coexistência de identidades múltiplas e realidades subjetivas que parecem indicar uma consequência natural da evolução da sociedade (SAVICKAS et al; 2009).

As novas lógicas de organização social, faz com que a identidade deixe de ser apenas uma estrutura homogênea e produto de adaptação a uma ordem social predefinida, para se transformar, parcialmente, em construções identitárias mais heterogêneas, complexas e flexíveis. As mudanças sociolaborais iniciadas ao longo da década de 1970 e que atingiram de forma mais marcante a realidade brasileira durante os anos 1990, os padrões para construção da identidade e do projeto de vida no trabalho se tornaram mais instáveis, complexos e heterogêneos, pela emergência de uma multiplicidade de referentes e critérios para guiar a vida no mundo (RIBEIRO e UVALDO, 2011).

As dificuldades profissionais, o desemprego, a pobreza e a precariedade do trabalho têm impacto na construção da identidade das pessoas no trabalho e em seu autoconceito geral. Por sua vez, essas condições têm impacto em sua saúde mental. Afetam sua capacidade de se posicionar no mercado de trabalho para conseguir empregos decentes e, assim, ter acesso a vidas decentes. Perda de emprego ou falta de acesso ao mercado de trabalho está intimamente ligada ao desenvolvimento de problemas de saúde mental e aumento da violência familiar. A melhor maneira de resolver os problemas psicológicos que ocorrem quando alguém está desempregado é conseguir um novo emprego que seja decente, digno e estável. O aumento de trabalho precário está associado a problemas de saúde mental e física. O trabalho precário é caracterizado pela falta de uma trajetória explícita ou implícita de longo prazo, benefícios inadequados e oportunidades deficientes para o desenvolvimento de habilidades que podem levar a um trabalho sustentável e significativo. O trabalho precário geralmente se manifesta em subemprego, contratos de curto prazo e meio período ou trabalho na economia informal. Embora o trabalho dentro do mercado de trabalho tradicional tenha se tornado mais precário, a economia informal está se tornando cada vez mais importante para muitas pessoas, especialmente aquelas que vivem no hemisfério Sul e outras regiões menos industrializadas do mundo. Em algumas regiões, a economia informal pode representar até 80% dos empregos e pode ser considerada uma opção positiva e produtiva para um trabalho significativo em algumas comunidades. O trabalho oferece oportunidades consideráveis de satisfação e significado. O trabalho decente está associado a uma maior resiliência em outras áreas da vida e a um maior nível de saúde e bem-estar. O trabalho é

um instrumento de reconhecimento social. Quando uma pessoa não está envolvida em trabalho remunerado, ela geralmente tenta encontrar justificativas socialmente aceitas para as razões pelas quais ela não trabalha (como "Estou em uma fase de transição" ou "Estou dirigindo um negócio" para as pessoas que trabalham na economia informal - BLUSTEIN; MASDONATI; ROSSIER – 2017).

Hall (2002) e Ibarra (2003) propuseram uma identidade de carreira, ou seja, articular a trajetória de trabalho com a identidade de trabalho e conceber a construção identitária como o processo de interação entre a dinâmica da carreira com a permanência da identidade.

Por conta da relação próxima entre identidade e carreira, uma pessoa não pode questionar a viabilidade da carreira da forma que muitos autores fazem, sem desafiar a construção da identidade (COLLIN e YOUNG (2000)).

O trabalho exerce um papel regulador para o ser humano. Arendt (2010) defende que o indivíduo trabalha para reproduzir sua existência, se contentando com a capacidade de continuar existindo. Dessa maneira, em situações de não-trabalho, como um desemprego involuntário, pessoas podem se ver desestruturadas. A identidade do profissional pode ser prejudicada.

1.5 Longevidade e redução de empregabilidade

A expectativa média do Brasileiro atingiu o patamar de 76,6 anos, contra uma expectativa de 54 anos na década de 1960 (IBGE divulgado em 26/novembro/2020)

Projeta-se que os homens brasileiros na faixa de 50 a 59 anos representam hoje 10,72% do total da população nacional masculina, com perspectivas desse percentual chegar a 13,81% em 2050. Quando falamos do quadro feminino, a faixa de mulheres nessa mesma faixa representa 11,36% da população nacional feminina, com perspectivas de chegar a 13,66% em 2050. A idade mínima de aposentadoria no Brasil passou para 62 anos para mulheres e 65 anos para homens na última reforma previdenciária. O cenário internacional é bem semelhante:

a) o Japão aprovou em 2000 lei que aumenta de forma gradual, até 2025, de 60 para 65 anos a idade mínima;

b) a Alemanha aprovou em 2007 uma lei que também aumenta, de forma gradual até 2029, de 65 para 67 anos a idade mínima para aposentadoria;

c) a França aumentou, em 2010, a idade mínima para aposentadoria integral de 65 para 67 anos;

d) o presidente da Rússia, Vladimir Putin, assinou em outubro de 2018 um projeto que eleva as idades de elegibilidade para as aposentadorias do Estado em cinco anos, sendo 65 anos para homens e 60 para mulheres.

Ao mesmo tempo em que hoje as pessoas vivem mais, também precisam trabalhar mais. É inviável que a população trabalhe dos 21 aos 65 anos e depois se aposente por 35 anos. Muitos profissionais precisarão continuar trabalhando após os 70, talvez até mesmo após os 80 anos. Por outro lado, uma carreira que se prolongue por mais de 60 anos é muito difícil, pois os conhecimentos e tecnologias obtidos aos 20 e poucos anos certamente estarão defasados no final da carreira, além dos impactos que a monotonia de desenvolver a mesma atividade por várias décadas pode causar na satisfação pessoal (GRATTON e SCOTT, 2016).

As pessoas estão sendo aposentadas com muita vitalidade e provavelmente permanecerão no mercado de trabalho mesmo após essa fase (NEVES, TREVISAN e PETROKAS, 2011). Mais gente no mercado implica em mais gente sem emprego. Conforme pesquisa realizada pela consultoria Korn Ferry com mais de 2000 executivos,

cerca de 44% dos pesquisados planejam continuar trabalhando após os 64 anos de idade PEIXOTO (2004).

Uma pesquisa realizada pela Anglia Ruskin University aponta que candidatos com mais idade têm até 4 vezes menos chance de ser chamado para uma entrevista de emprego, independentemente de sua experiência. Uma outra pesquisa, realizada pelo portal de currículos JobSite, no Reino Unido, aponta que candidatos entre 55 e 64 anos levam em média mais de 2 anos para se recolocar.

Nos Estados Unidos a probabilidade de um candidato jovem ser entrevistado por uma empresa é 40% maior do que a de um candidato idoso (LAHEY, 2008).

Na Inglaterra 29% dos entrevistados informaram ter sofrido discriminação por idade, também conhecido como ³etarismo. Esta é uma proporção muito maior do que a discriminação por gênero ou raça. Etarismo é a forma mais disseminada de preconceito experimentada pela população do Reino Unido (ABRAMS, 2015).

Apesar de tudo o que já foi observado sobre a importância do trabalho para as pessoas e a maior longevidade dos trabalhadores, muitas empresas têm restrições em contratar pessoas com mais de 50 anos por diversos fatores, como (RASSAS, 2017):

- a) dificuldade tecnológica;
- b) inflexibilidade;
- c) desatualização;
- d) expectativa de aposentar-se em curto prazo.

É possível acrescentar, ainda, que entre as razões que levam uma empresa a preferir os mais jovens, uma das mais importantes é a

“noção de que os custos com treinamento de profissionais mais velhos são mais onerosos, uma vez que, teoricamente, lhes resta um futuro mais limitado” (MACEDO, 2005).

Por tudo isso, a carreira dos trabalhadores mais velhos é ainda menos linear, uma vez que eles experimentem rupturas, partidas e sofrimento (RIVERIN-SIMARD, 2000).

Após os 50 anos observa-se não apenas redução de oportunidades de emprego para profissionais de nível superior, mas também de qualidade das oportunidades. Ribeiro (2014) explica que a característica de transitoriedade e instabilidade do mercado de trabalho faz com que a tradicional lógica de Emprego – Desemprego ceda lugar a uma

³ Etarismo: preconceito no mercado de trabalho em relação à idade do trabalhador (BUTLER, 1969).

terceira categoria, a do subemprego, com a precarização do trabalho que acontece de diferentes formas e intensidades. Essa alteração mostra que no mundo atual (e principalmente após os 50 anos de idade), os profissionais muitas vezes assumem outras formas de trabalho, que não necessariamente com vínculo empregatício. Esse novo sistema Trabalho Estável–Trabalho Vulnerável–Não-Trabalho torna o trabalhador ainda mais frágil e com menos poder de pleitear uma vida melhor de trabalho, que em geral acaba por se submeter a trabalhos precários a fim de não ser excluído por completo do mercado.

Ribeiro (2014) ainda articula as sistematizações de relações sociais e laborais na contemporaneidade sob o prisma de que há grupos mais integrados (têm acesso aos bens sociais, direitos sociais garantidos e conseguem constituir lugar na sociedade, estabelecer vínculos, ter reconhecimento e constituir uma trajetória sociolaboral) e outros mais vulneráveis.

A partir dessa articulação, é possível extrapolar que essas relações não são estáticas e podem sofrer mutações ao longo da carreira, de modo que, após determinada faixa etária, pessoas podem sofrer maior vulnerabilidade e passam a ter condições precárias de vida, em termos de acesso a bens e direitos sociais, construindo sua trajetória de forma transitória e descontínua.

Apesar de sempre ter existido uma categoria denominada de zona cinzenta entre o tradicional agrupamento de pessoas entre os empregados e desempregados, Araujo, Castro e Jordão (2014) lembram que ultimamente surgem cada vez mais novos tipos de relações laborais que se têm vindo a se instalar entre o emprego e o desemprego: a “zona intermediária”. Essa zona é aquela situada entre a “zona de integração” (pessoas com trabalho estável e inserção relacional sólida) e a “zona de exclusão ou desfiliação” (pessoas a vivenciar a ausência de participação em atividades produtivas) e que corresponde a uma zona de vulnerabilidade social já que conjuga trabalho precário e fragilidade. O fenômeno percebido com pessoas acima dos 50 anos não é apenas o de desemprego, mas também essa zona cinzenta. A OCDE (2011) define pessoas desempregadas como as que reportam estar sem trabalho, disponíveis para trabalhar e que o procuraram ativamente nas últimas quatro semanas. O desemprego pode ser caracterizado de diversas formas:

a) voluntário: quando a cessação do contrato de trabalho decorre de decisão unilateral do empregado ou involuntário (quando da decisão unilateral do empregador). Atualmente, contudo, outras denominações de desemprego têm surgido, como:

b) dos trabalhadores desencorajados (*discouraged workers*): pessoas que estão disponíveis para trabalhar, mas não procuram emprego há mais de quatro semanas ou nunca procuraram, por acharem não ter idade apropriada, instrução suficiente, por não saberem procurar ou por achar que não há empregos disponíveis;

c) das pessoas à procura do primeiro emprego, pessoas que nunca tiveram emprego;

d) dos NEETs: *Not in Employment, Education or Training* que, numa tradução forçada em português serão os NEFTs: jovens que não estudam, não estão em formação e não trabalham.

Essa dimensão denominada inemprego afeta diferentemente alguns grupos de pessoas. Mulheres e algumas faixas etárias podem ser mais impactados. Apesar de destacarem os jovens, estudos demonstram que profissionais com mais de 50 anos também podem ser incluídos nessa categoria. Ainda de acordo com Araujo, Castro e Jordão (2014), o inemprego, por sua vez é subdividida em:

a) trabalho subqualificado: a situação em que se desempenham funções que requerem habilitações inferiores às possuídas. Apesar de se traduzir numa relação jurídica de emprego, através da qual o trabalhador obtém remuneração e benefícios sociais, essa relação laboral é desajustada face às competências ou nível escolar do colaborador;

b) trabalho a tempo parcial involuntário: aquele que tem duração inferior à duração normal de trabalho em vigor na empresa ou na respetiva profissão. Criado para atender necessidades específicas da organização, mas sem atender a necessidade do profissional;

c) trabalho a termo (por prazo determinado): engloba todo o tipo de atividades que não têm um carácter permanente, com um fim previamente definido. Originalmente não podia ser considerado como pertencendo à zona cinzenta, pois constituía uma fase de experimentação pré-efetivação. Porém, esse contrato deixou de significar o acesso a um emprego estável, resultando em situação de precariedade que pode se estender durante muitos ciclos de trabalho;

d) trabalho intermitente;

e) trabalho temporário: contrato por curto intervalo de tempo: realizado de forma triangular (empresa de trabalho temporário, o trabalhador temporário e a empresa utilizadora. Atinge principalmente profissionais que não encontram emprego permanente;

f) trabalho independente (autônomo): Inicialmente, essa medida visava dar

oportunidade a prestadores de serviço autônomos por opção, mas a realidade atual é que muitos desses trabalhadores deseja um contrato de trabalho efetivo;

g) trabalho falso independente: quando a atividade é exercida numa mesma entidade com uma remuneração mensal idêntica, considera-se que existe um contrato de trabalho efetivo e não uma prestação de serviços (no caso do Brasil, muitos chamam essa situação de falso PJ – pessoa jurídica);

h) o trabalho não enquadrado: possivelmente a zona cinzenta historicamente mais antiga. É o trabalho informal, uma alternativa ao contrato legal, um reflexo dos elevados encargos trabalhistas às empresas. Do ponto de vista psicológico é uma relação laboral, com relativo vínculo e remuneração (normalmente estes trabalhadores são contabilizados como desempregados);

i) trabalho não remunerado, o trabalho familiar e algum voluntariado: existem desde há muito, ainda que pareça emergir agora um voluntariado camuflado ou coagido: as organizações persuadem trabalhadores a realizar atividade laboral em formato voluntário ou não remunerado, com a perspectiva de virem a ser contratados (situação que nem sempre se verifica). Uma outra variante de trabalho não remunerado é o trabalho familiar, desenvolvido por pessoas que laboram numa unidade económica familiar, gerida por membros da família, mas que não recebem remuneração, nem sob forma de salário nem sob outra forma de retribuição;

j) trabalho através de estágios, bolsas e semelhantes: surgem com intuito de integrar pessoas, (principalmente jovens, mas não exclusivamente), nas organizações, muitos desses contratos dissimulam verdadeiros contratos de trabalho com profissionais que acumulam anos de experiência nessas situações provatórias.

A dimensão inemprego integra pessoas de diferentes perfis, mas que pode impactar de forma muito severa profissionais com mais de 50 anos, uma vez que estão sujeitos todos aqueles que, cumulativamente:

a) não possuem incapacidades físicas ou mentais inibitórias de trabalhar;

b) estão qualificadas e possuem competências de empregabilidade e formação contínua;

c) alternaram, pelo menos nos últimos três anos, situações de não atividade laboral (em que são oficialmente designados de desempregados) com relações laborais situadas na zona cinzenta descrita. As situações consideradas na zona cinzenta não são mutuamente exclusivas, podendo um mesmo trabalhador estar simultaneamente em

várias situações de trabalho (por exemplo, subqualificado, contratado a termo e ter um contrato a tempo parcial);

d) não estão motivados intrinsecamente para serem prestadores de serviços, em lógicas de autoemprego ou empresa; e, por fim,

e) confrontados com um anunciado “fim do emprego”, continuam fortemente motivados e envolvidos na procura de um emprego, um contrato de trabalho sem termo (contrato permanente, estável e duradouro), querendo ingressar em uma organização.

O inemprego atinge muito mais pessoas acima dos 50 anos do que se pode imaginar e é quase impossível quantificar quantos profissionais estão enquadrados na zona cinzenta por diferentes motivos:

a) não existem dados precisos sobre os trabalhadores em cada uma das relações laborais da zona cinzenta;

b) muitos trabalhadores em situação de inemprego são contabilizados como desempregados;

c) naturalmente não são contabilizadas as situações ilícitas (por exemplo, trabalho informal);

d) muitas pessoas encontram-se em subemprego, sendo, portanto, contabilizadas como empregados.

Desse modo, é possível dizer que profissionais com mais de 50 anos estão inclusos naquela parcela da população que Ribeiro (2014) chama de núcleo instável e degradado:

a) núcleo instável: trabalhadores que tem dificuldade de manter um vínculo mais duradouro, em função de uma melhor qualificação e uma maior dificuldade da adaptação, vivenciam a situação de temporário como uma situação permanentes qual deve se adaptar e conviver, buscando gerar continuidade através da somatória de trabalhos e empregos, em geral associados a formas flexíveis ou precárias do trabalho em tempo parcial, temporário, teletrabalho, terceirização e/ ou informalidade, algumas delas já existentes no sistema tradicional, mas agora exercidas por mais trabalhadores como fuga para a situação de desemprego diante da impossibilidade de ter um emprego. Apesar desta situação de transitoriedade conseguem viver na chamada flexisegurança ou instabilidade contemporânea, na qual a segurança advém da capacidade de negociar e manter vínculos com o mundo de trabalho, mesmo que temporariamente, embora estejam submetidos a uma vulnerabilidade psicossocial constante e uma fragilização das proteções sociolaborais;

b) núcleo degradado: trabalhadores que tem dificuldade de estabelecer qualquer tipo de vínculo como mundo de trabalho, por mais precarizado que seja, e vivenciam uma situação de não-trabalho, extremamente danosa para sua vida e relação psicossocial e com pouca ou nenhuma proteção sociolaboral.

Por outro lado, a expectativa etária, por conta do mercado de trabalho, pode sofrer alterações de acordo com o nível de cada cargo dentro de uma organização. Algumas funções mais estratégicas, por conta da complexidade, demandam mais tempo para um profissional estar maduro suficiente, de modo que é natural que para esses níveis esperem-se candidatos com mais idade. A função de Executivo Senior pode exigir um amadurecimento de cerca de 25 anos, enquanto para operadores esse período pode ser de alguns meses. Contudo, isso não significa que na maioria dos casos a empregabilidade não seja bastante afetada pela faixa etária, conforme já diziam, há mais de 30 anos, Stamp e Isaac (1990).

Importante lembrar, porém, que as carreiras são individuais e cada caso deve ser analisado com um olhar específico. Isso porque existe uma tendência para muitos modelos teóricos de privilegiar universalismos mais do que localismos, ou considerar localismos como meros exemplos exóticos de diversidade cultural, demandando adaptação ou ajuste teórico. A diversidade é uma oportunidade de valorizar espaços para reflexão sobre como orientação de carreira atende os interesses da justiça global. Enquanto em alguns países profissionais organizacionais possuem uma longevidade organizacional maior, empregáveis até os 60 anos ou mais, o mesmo fato costuma não ser comum no Brasil. São descritas teorias condizentes com algumas culturas consideradas maioritárias (como população branca e europeia/ norte americana) e expandidas para toda a população mundial, como se fosse aplicável para todos. Se, por um lado, essa redução da empregabilidade acontece, no Brasil, por volta dos 50-55 anos, possivelmente, em alguns países isso pode acontecer ainda antes. Mesmo dentro de um mesmo país, variações podem ser observadas (SULTANA, 2018).

As teorias de orientação profissional mais influentes foram produzidas apenas no hemisfério norte, o que levou a uma homogeneização da compreensão sobre as carreiras das pessoas em todo o mundo e contribuiu para o desaparecimento das diferenças culturais dos contextos locais. Assim, para obter uma visão mais ampla sobre carreira e também práticas de orientação de carreira, é necessário deixar de basear-se apenas nas teorias hegemônicas, como também estudar as realidades locais, compreendendo as

peças por meio da compressão do meio que as influencia (RIBEIRO, FONÇATTI, 2017).

Além disso, enquanto a maioria dos estudos de carreira falam de escolhas, em muitos casos as pessoas não têm a possibilidade de escolha e precisam aceitar a única oportunidade que têm. Diversos autores já estudaram diferenças no processo de escolha de carreira entre públicos diferentes, como gêneros, cultura e classe social, mas sempre considerando que o indivíduo tem algum nível de escolha. Decisões, experiências e mudanças de carreira não são resultadas única e exclusivamente do indivíduo, mas também estão fortemente relacionados com as interações e influências externas (BLUSTEIN, 2011).

Para muitos assalariados a estabilidade no emprego é, atualmente, uma preocupação contínua, que os leva a se submeterem ao emprego que tem (ou pelo menos, a submeterem-se ao contrato de trabalho que os liga a uma dada empresa), fenômeno que as estatísticas registram há vários anos por intermédio da considerável diminuição da mobilidade entre empresas enquanto, o que não contradiz essa constatação, aumenta a precariedade. É possível acrescentar, ainda, que essa sujeição a trabalhos mais precários (em termos de salário, atividades ou longas distâncias, por exemplo) se agrava ainda mais para aqueles profissionais com mais de 50 anos, que muitas vezes não conseguem alternativas de recolocação (ZARIFIAN, 2001).

1.6 Necessidade de mudar e prontidão para desenvolvimento

Observando os conceitos de maturidade vocacional (prontidão para enfrentar as tarefas desenvolvimentistas apropriadas ao estágio de vida no mundo do trabalho - Crites e Super, 1949) e maturidade adaptativa (possibilidade de transformação e adaptação contínua ao mundo do trabalho a cada crise da carreira, pela mobilização das competências e estratégias necessárias a esse processo - Super, 1957) é possível fazer um paralelo com a capacidade de adaptação de cada profissional. Considerando que a redução da empregabilidade após os 50 anos é uma crise de carreira, o grau de maturidade vocacional e adaptativa de cada profissional pode influenciar no sucesso de avançar e continuar o desenvolvimento de sua carreira após essa etapa.

A carreira do século 21 não é medida por idade cronológica e fases da vida, mas por aprendizagem contínua e identidade de mudanças. Seguir a carreira proteana requer um alto nível de autoconsciência e responsabilidade pessoal. Muitas pessoas valorizam a autonomia da proteana carreira, mas muitos outros acham essa liberdade assustadora, experimentando-a como uma falta de suporte externo. É necessário um processo de desenvolvimento ou aprendizagem para se adaptar (HALL, 1996). Diante da redução da empregabilidade com o avanço da idade, a necessidade desse processo de desenvolvimento fica mais evidente.

Aprender a melhorar o desempenho da tarefa por um longo tempo requer aprender como se adaptar às mudanças nas condições da tarefa ao longo do tempo. E ter uma perspectiva de longo prazo sobre si mesmo ao longo do tempo significa aprender sobre a própria identidade e como se constrói as próprias visões da realidade. Quanto mais a pessoa conseguir aprender a se adaptar às mudanças nas condições da tarefa e formar novas imagens de si mesmo como o mundo muda, mais a pessoa está, de fato, aprendendo a aprender. Assim, adaptabilidade e identidade são competências de uma ordem superior às habilidades básicas e conhecimento. São essas capacidades de aprender a aprender que serão a moeda básica da carreira proteana autogerida do próximo século (HALL, 1996).

As pessoas diferem em suas habilidades, personalidades, valores, interesses, traços e autoconceitos. Desse modo, cada pessoa está qualificada para várias profissões, sendo que cada profissão requer um padrão característico de habilidades e traços de personalidade, com flexibilidade suficiente para permitir alguma variedade de profissões

para cada indivíduo, bem como alguma variedade de indivíduos para cada profissão (SUPER, SAVICKAS e SUPER, 1996).

A quantidade de variações no desenvolvimento individual de carreira geradas pelo contexto e pelas mudanças é tão grande que a adaptação de carreira passa a ser um processo de desenvolvimento mais valioso e mais amplo do que a maturidade de carreira em si (RASKIN, 1998).

Se uma pessoa não está preparada para desenvolver novas atividades, com alguma dedicação e planejamento talvez possa se preparar. É difícil, se não impossível, encontrar uma característica humana que não possa ser modificada por treinamento ou experiência, já dizia, há quase 50 anos, McClelland (1973).

Apesar da clara necessidade de se adaptar e desenvolver habilidades para atividades diferentes, esse processo pode demandar anos de preparação, de acordo com a capacidade de trabalho de cada um. Pessoas têm capacidades diferentes e são três as principais categorias de capacidade humana (JAQUES e CASON, 1994):

a) capacidade potencial atual (CPC): nível máximo de trabalho que uma pessoa poderia realizar em um determinado momento, não em qualquer trabalho, mas sim no trabalho que ela valoriza e conseguirá obter a experiência e o conhecimento necessários para realizar. Esse potencial tem, em qualquer idade, um nível máximo determinado pela complexidade máxima do processamento mental da pessoa;

b) capacidade aplicada atual (CAC): nível de capacidade que uma pessoa está realmente aplicando em um determinado momento em algum trabalho específico. É uma função não apenas da capacidade potencial dessa pessoa, mas também da intensidade de seu compromisso em fazer esse trabalho e da extensão de sua experiência e conhecimento especializado em relação a ela;

c) capacidade potencial futura (FPC): nível previsto de capacidade potencial que uma pessoa possuirá em algum momento específico no futuro. A capacidade potencial cresce ao longo da vida, desde a primeira infância até a velhice, ao longo de caminhos maturacionais regulares e previsíveis, e que, portanto, a Capacidade Potencial Futura de uma pessoa (CPF) em determinadas idades pode ser prevista com segurança, uma vez que a capacidade potencial de uma pessoa em determinada idade foi verificada.

Se uma pessoa conseguir identificar com alguma antecedência as atividades que pretende desenvolver dentro de um cenário futuro (seja 5, 10 ou 15 anos, por exemplo), e identificar quais as competências necessárias para essa nova atividade, poderá desenvolver um plano para ampliar sua Capacidade Potencial Futura. Isso fará com que

eleve seu teto de trabalho. Jaques e Cason (1994) destacam, ainda, que existem três elementos principais na capacidade de trabalho:

- a) o nível de complexidade do Processamento Mental (indicador da capacidade potencial atual dessa pessoa);
- b) até que ponto uma pessoa valoriza (está interessada) ou está comprometida com o trabalho específico; e
- c) até que ponto uma pessoa possui o conhecimento especializado necessário Para o trabalho específico.

Importante destacar que valores e conhecimento especializado são específicos para tipos de trabalho e função, e variarão para qualquer pessoa, dependendo da função. Ninguém é omnicompetente, nem igualmente interessado em todo tipo de trabalho. Somente a “complexidade mental” é genérica; existe como parte da composição de uma pessoa, independentemente do tipo de trabalho ou do conteúdo de uma determinada função. Nesse sentido, se um profissional está interessado em desenvolver-se para novas atividades e comprometido a buscar o conhecimento especializado para isso, poderá desenvolver sua capacidade para novos trabalhos (JAQUES e CASON, 1994).

Hall (1996) ensina que, para perceber o potencial da nova atividade, o indivíduo deve desenvolver novas competências relacionadas com a gestão de si e da carreira. A carreira será cada vez mais um processo de aprendizagem contínua, e profissionais devem aprender como desenvolver autoconhecimento e adaptabilidade, competências necessárias para aprender a aprender. É possível pensar na aprendizagem em termos de duas dimensões:

- a) intervalo de tempo de aprendizagem (longo ou curto prazo);
- b) objeto de aprendizagem (aprendizagem por tarefa ou aprendizagem pessoal).

Assim, a clareza sobre o objeto de aprendizagem (em detrimento de buscar desenvolvimento de diferentes objetos, sem foco) pode garantir mais efetividade no desenvolvimento de competência. Da mesma forma, uma preparação planejada, com antecedência, também pode contribuir para essa efetividade.

Uma nova era do sistema de competências é baseada na flexibilidade, de modo que as pessoas possam se adaptar rapidamente. Todas as mudanças nos contextos local e global de trabalho tornam ainda mais importante usar abordagem de competências e garantir que são apropriadas para as necessidades atuais do mercado de trabalho. À medida que se avança rumo ao novo mercado de trabalho, as abordagens para o modelo

de competências precisam mudar, assim como precisam mudar também a percepção sobre o papel do sistema de competências (LAGAN, 1997).

Para aprofundar em como se processa o desenvolvimento de capacidade para novas atividades profissionais, alguns conceitos sobre competências podem ser revistos:

a) McClelland (1993): característica subjacente de um indivíduo que é casualmente relacionada a um desempenho maior em um trabalho ou situação e é mensurável;

b) Parry (1996): um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que afeta a maior parte do trabalho de alguém (papel ou responsabilidade) que relaciona com desempenho no trabalho, que pode ser mensurada de acordo com padrões reconhecidos e que pode ser desenvolvido por meio de treinamento e desenvolvimento.

Mills, Platss, Bourne e Richards (2002) chamam ainda de capacidade dinâmica a competência que permite uma empresa adaptar suas competências o longo do tempo. É muito relacionada a recursos importantes para a mudança. Apesar de não fazerem referência à competência das pessoas, analogamente, é possível chamar de capacidade dinâmica também a competência de um profissional adaptar a si mesmo ao longo do tempo a fim de corresponder às mudanças de mercado e às suas próprias mudanças.

A competência não preexiste, mas é construída. O profissional constrói suas competências a partir de recursos possíveis (capacidades, conhecimentos, habilidades etc.) e pela combinação e transformação de recursos. Essa construção acontece quando o profissional não se limitar à execução idêntica de tarefas únicas e repetitivas. Transpondo, adquire a capacidade de aprender e de se adaptar. Se tiver condições de resolver problemas ou de enfrentar situações (e não resolver apenas *um* problema ou enfrentar *uma* situação), quando estiver em um novo ambiente saberá utilizar conhecimentos ou habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos. Essa transferência pode ser lateral (por categorias de problemas ou de situações do mesmo tipo) ou transferência vertical (sobre casos de complexidade superior). Profissionais com pouca qualificação enfrentam dificuldade para transpor, para situações novas, operações que dominam em contextos familiares. Desenvolver competências relacionadas a ampliar as próprias habilidades, por meio de busca por atividades desafiantes e diversificadas, pode contribuir com a preparação do profissional para momento em que tenha que fazer transição de carreira (BOTERF, 2003).

Podem ser chamadas de “empregos de geometria variável” as situações em que o emprego corresponde mais a uma função ou a uma situação profissional cujo conteúdo

será ampla e progressivamente definido por seu titular, que pode ampliar as fronteiras de seu emprego e praticar novas atividades. “As carreiras de hoje são mais flexíveis não apenas do lado de fora da organização, mas também do lado de dentro. E aqueles trabalhadores conscientes disso e preparados para moldar a própria carreira podem sobreviver com menos dificuldade no mercado de trabalho”. A empregabilidade não se reduz à adaptabilidade a um posto de trabalho. Ela se define menos em relação a um emprego determinado do que em relação à capacidade interna que a pessoa tem para construir competências pertinentes em relação a novos empregos. A baixa empregabilidade que caracteriza os empregados das organizações se deve, em grande parte, à execução repetitiva, à duração da vida profissional, aos trabalhos parcelares e não-qualificados. A organização do trabalho é indutora do grau de empregabilidade. Assim, a empregabilidade não passará de um termo da moda se um certo número de condições não for reunido nas empresas. Desenvolver ou encorajar a empregabilidade supõe que se facilite a transversalidade, favorecendo a variedade das situações de aprendizagem, treinando para a reflexividade sobre as práticas profissionais, recrutando não somente pela busca de competências similares, mas também pela capacidade de desenvolver competências, tratando a avaliação não como uma operação de controle, mas como uma oportunidade para criar ciclos de aprendizagem. De uma maneira mais geral, o desenvolvimento da empregabilidade supõe que as questões de organização e de redução do tempo de trabalho sejam tratadas simultaneamente (BOTERF, 2003).

Atualmente, as perspectivas profissionais parecem bem menos definidas e previsíveis, com transições mais frequentes e difíceis. Estas mudanças exigem que os trabalhadores desenvolvam capacidades e competências que diferem substancialmente dos conhecimentos e aptidões requeridas pelas profissões do século XX. Os trabalhadores precários da era da informação 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. Estas novas concepções da vida de trabalho reconhecem que a carreira pertence à pessoa e não à organização (SAVICKAS et al 2009).

Pessoas com mais de 50 anos precisam, mais do que nunca, buscar alternativas de atividades profissionais e se adaptar para se manter competitivos no mercado de trabalho. (LEES, 2006; GONYEA, 2018). Contudo, poucos se preparam adequadamente para a mudança de atividades.,

O futuro é incerto, de modo que a trajetória profissional também é incerta, assim como o destino profissional de cada um não é preciso. Ao longo da trajetória, o campo profissional escolhido muda e possibilidades novas vão emergir. Quanto mais derivações, mais imprevistos. A maturidade vocacional é atingida quando o profissional consegue aproveitar as oportunidades, por meio de uma maturidade adaptativa que mantém a abertura e a torna mais próxima possível de uma realidade mais experimental, fluida e evolutiva (PELLETIER, 2001).

De qualquer forma, de acordo com Geissler (2000), cada um tem que cuidar do seu próprio futuro. Não há mais um único percurso correto em direção a um futuro aceitável, mas muitos. A certeza da incerteza lança a todos em um estado de flutuação e busca. Deve-se, então, trilhar muitos caminhos para o futuro. Os profissionais são forçados a organizar o mundo de uma maneira que se adaptem a ele, porque, se o mundo como um todo não irá melhorar, pelo menos cada um, individualmente, terá a chance de uma vida melhor. O mundo de incertezas traz instabilidades e pluralidades de caminhos que, mais do que nunca, exige constantes adaptações. Já faz tempo que as dúvidas de carreira terminam quando o jovem escolhe o curso universitário. Após formado, provavelmente terá que fazer diversas re-escolhas ao longo da carreira. Há, ainda, a diferença entre o “timing” e o “time” da maturidade vocacional. Isso porque hoje a maturidade vocacional é mais uma questão de “timing”, entendido aqui como um oportunismo vocacional, uma variável crítica (porque captura a interação entre organismo e meio ambiente), levando em conta as oportunidades que se apresentam e os fatores contextuais, assim como as condições econômicas, familiares, culturais, históricas e institucionais. Por outro lado, uma orientação por “time” retrata uma cronologia etária da escola, produtor de modelos sequenciais de maturidade de carreira, que mantém a visão tradicional, na qual o desenvolvimento de carreira é, essencialmente, um processo que revela as potencialidades dentro do organismo.

Ainda de acordo com Geissler (2000), pode parecer uma diferença sutil, mas dentro desse conceito, o “timing” da maturidade vocacional não pode ser previsto em cronologia ou idade, mas pode variar dependendo do amadurecimento vocacional de cada um. Enquanto a sociedade é estável e coerente, ela favorece, junto aos jovens e adultos, uma identidade acabada, uma permanência dos seus traços e dos seus comportamentos, um investimento de si no futuro. Mas quando, essa mesma sociedade perde sua consistência e destina a cada um a necessidade de se definir, o exercício de se definir num tal contexto demanda da pessoa recursos com uma característica nova. O trabalho

identitário não requer mais, como antigamente, a escolha de uma identidade designada como o grande projeto identitário a ser mantido durante toda sua vida. Ele consiste, em um mundo incerto e pós-moderno, em apostar na sua consciência vigilante, na sua capacidade de navegar por sua própria referência, e gerar respostas adaptadas às circunstâncias. A pessoa madura é aquela que dispõe de uma boa estratégia identitária adaptada aos contextos nos quais ela deve evoluir. Considerando que a sociedade de hoje é tudo, menos estável e coerente, mais do que nunca as pessoas precisam valer-se de recursos que lhes permitam adaptar-se às circunstâncias.

Conforme artigo “É possível recomeçar a vida aos 50 anos mesmo após tantos erros cometidos?” publicado pela Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (2017):

recomeçar é sempre uma tarefa que traz aprendizado e evolução pessoal, mas exige capacidade de aceitação. Isso porque é preciso realizar mudanças internas para ir em busca do que realmente traz realização e felicidade para sua vida. O ser humano está em constante movimento, e saber a hora de virar a chave é essencial para evitar que um estado de tristeza ou depressão se instale.

Entre os estudiosos de carreira, existe uma discussão sobre o conceito de mudança de carreira. Nesse sentido, diferentemente de HALL (1996, 2002), RIBEIRO (2014, 2014), SAVICKAS (1993, 2005) e ARTHUR (1994), entre outros, Dutra (2009) defende que há mudança de carreira quando há mudança de identidade profissional e acrescenta que para permanecer no mercado de trabalho, muitos precisarão efetuar uma transição de carreira. Nesse sentido, quem souber antecipar cenários e se planejar para enfrentar eventuais dificuldades, saberá se orientar.

Há uma tendência para que os conhecimentos e habilidades se tornem desatualizados com muita velocidade, o que nos diferencia é o que se faz com os conhecimentos e habilidades. O nível de abstração da pessoa é o seu grande patrimônio, ela o levará para onde for. Ainda que não se saiba quais competências desenvolver (afinal de contas não se sabe quais competências serão exigidas no mercado de trabalho em médio e longo prazo), é sabido que a competência de desenvolver e ou se adaptar serão fundamentais. Ao mudar de atividade profissional a pessoa necessita absorver um conjunto de conhecimentos e habilidades de natureza diferente. Nesse processo, ela necessita de um tempo para digerir esses conhecimentos e habilidades, construir uma nova rede de relacionamentos e, principalmente, construir novo conjunto de referências. Quando as pessoas mudam de trajetória, pagam um pedágio de tempo, permanecem em

um mesmo patamar de complexidade por certo tempo, para, posteriormente, voltarem a se desenvolver. O processo de transição de carreira é um caminho sem volta: na medida em que uma nova identidade é construída, a anterior é abandonada, embora ela fique presente na história de cada um (DUTRA, 2009).

A pessoa se desenvolve quando incorpora atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Considerando isso, um plano de desenvolvimento deve conter (DUTRA, 2017):

- a) consciência da necessidade de se desenvolver;
- b) aquisição de conhecimento e habilidades através da formação;
- c) experimentação;
- d) reflexão sobre o aprendizado: importante para consolidar o aprendizado e verificar suas utilidades em situações diferentes.

1.7 Planejamento e orientação de carreira

As pessoas iniciam suas carreiras, normalmente quando jovens estudantes, com ambições, medos, esperanças e ilusões e, ao longo do tempo, deixam de lado seus interesses, motivadores, valores e habilidades. Com o tempo e mais experiência, percebem o que realmente querem e precisam, no que acreditam e o que valorizam no trabalho e na vida, no que são boas e quais habilidades precisam para seus trabalhos. Esses motivadores, valores e talentos gradualmente se chocam com o conceito de carreira. Além disso, a maioria das pessoas precisa investir um tempo com experiência profissional até conseguir a autodescoberta necessária para formar essa identidade de carreira. Dessa maneira, profissionais que quiserem replanejar suas carreiras após os 50 anos devem revisitar seus talentos, motivadores e valores a fim de obter a nova identidade de carreira. Além disso, a âncora de carreira (aquilo que a pessoa não abre mão se precisar tomar uma decisão) opera com uma restrição genuína nas decisões de carreira (SCHEIN, 1975, 1978).

DERR (1986) discute mudanças e principais transições da carreira interna, afirmando que enquanto orientação de carreira é de longo prazo e contínua (e não de curto prazo e transitória), eventos podem provocar mudanças no mapa de carreira interna. Essas alterações da carreira interna podem acontecer não apenas em decorrência de eventos no trabalho, mas também na vida pessoal (por exemplo, divórcio ou crise da meia idade). É possível citar, ainda, a dificuldade de se recolocar quando mais velhos. Defende também que o modelo de Holland (1973) relaciona a personalidade para ambiente externo apresenta um contraponto conceitual na carreira interna ou, nas palavras de SCHEIN (1975, 1978), aproxima a carreira externa: realidades, restrições, oportunidades e sequências de emprego atual no mundo do trabalho.

Uma maneira simples de diferenciar as carreiras interna e externa seria:

	Modelo de HOLLAND	Modelo de Derr
Carreira interna	Principalmente subjetiva e de carreiristas. Conceito individual de carreira dentro do contexto de organizações e ocupações.	Identificação de valores, habilidades e talentos para a nova carreira. O que o profissional quer do trabalho, considerando suas percepções sobre quem é e o que é possível
Carreira externa	Objetiva e reflexo de um mundo real de restrições e oportunidades dentro de organizações e ocupações. Percepção que alguém tem do contexto da organização e ocupação em si.	Identificação de oportunidades de atuação no mercado de trabalho. O que é possível e realista na instituição onde o profissional trabalha e na sua ocupação, considerando suas percepções do mundo do trabalho

Considerando que a carreira é algo bem mais abrangente que os limites organizacionais, o novo contrato de carreira não é um pacto com a empresa: é um acordo consigo mesmo e com o trabalho (HALL (1996).

A grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento. Ao proceder desta maneira, subordina suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade. As pessoas em geral não têm mais como objetivo de final de vida o ócio. Pelo contrário, as pessoas estão cada vez mais empenhadas em se tornar úteis e usufruir a vida. E quanto mais as pessoas têm consciência de si próprias, mais esse movimento se intensifica. Por isso a importância de planejamento de carreira (DUTRA, 1996).

Para discutir projeto de vida e trabalho, importante rever algumas definições (RIBEIRO, 2014):

- a) trajetória de vida: ações cotidianas e eventos da vida em unidades episódicas;
- b) construções identitárias: eventos passados da vida das pessoas;
- c) plano de ação: planejamento de ações futuras. Narrativas dirigidas ao futuro e construídas na relação com os discursos legitimados das relações entre as pessoas e o mundo do trabalho;
- d) projeto: advém do latim “projectum” e significa “algo lançado à frente” mais “jacere” (lançar, atirar). Acontece pela tripartição e articulação do tempo: presente, passado e futuro, sendo uma antecipação de algo que se deseja no presente para o futuro, em uma articulação espaço-temporal. Projeto pensado como dimensão constitutiva de

carreira será sempre um projeto de vida de trabalho. Qualquer ação que envolva a participação da pessoa na construção do seu futuro na relação eu-outro.

Para construir um projeto de vida e trabalho, é necessário considerar duas dimensões constitutivas:

- a) operacional e instrumental (concepção dos planos de ações);
- b) subjetiva e identitária (concepção das construções identitárias).

Ainda de acordo Ribeiro (2014), não basta somente a elaboração de um projeto de vida, mas também a realização de planos de ação que levem em conta a lógica das possibilidades e probabilidades narrativas pessoais, assim como as lógicas das construções discursivas de dado contexto, que interpelam as narrativas, podendo ou não possibilitar a legitimação destes planos de ação. Construir um projeto é sempre assumir o risco e a dúvida inerentes à vida humana nas relações psicossociais, pois projetos são construções (entre a dúvida e a certeza). Tanto o projeto de vida de trabalho quanto a trajetória de vida de trabalho são articulações espaço-temporais que constituem as dimensões da carreira, se diferenciando pelo fato de que o projeto prepara a trajetória e a trajetória possibilita a construção do projeto: o projeto é uma intenção concretizada numa estratégia de articulação espaço-temporal, enquanto a trajetória é a resultante da realização do projeto em co-construção com o mundo do trabalho.

Young e Valach (2003) defendem que projeto de carreira é um sistema heurístico, permitindo aos profissionais seguir objetivos explorando possibilidades de forma adaptativa, em vez de seguir orientações restritas (como se fossem materializações de trilhos estáveis). Desse modo, o termo construção de projeto de carreira é mais flexível que carreira, conforme outros autores que também abandonaram o termo carreira, trocando por trabalho na vida das pessoas (BLUSTEIN, 2001; RICHARDSON, 1993).

Considerando que as dimensões interna e externa do conceito de carreira total são visões construídas da realidade e afetadas pela suposição básica de um carreirista, a carreira terá diferentes significados em diferentes culturas e, desse modo, possui diferentes dinâmicas.

Os conceitos das teorias de carreira e das técnicas de orientação vocacional do século XX devem ser adaptadas à economia pós-moderna. As abordagens atuais são insuficientes porque estão radicadas em pressupostos de estabilidade das características individuais e empregos seguros em organizações bem delimitadas. Além disso, conceituam os percursos profissionais como sequência ordenada de estágios. Conceitos como identidade vocacional, planejamento de carreira, desenvolvimento de carreira e

estágios de carreira são utilizados para prever o ajustamento da pessoa aos contextos de trabalho, pressupondo uma estabilidade relativamente elevada do contexto e do comportamento individual. Para esse entendimento, é importante fazer uma distinção entre empregados/ colaboradores nucleares, precários e marginalizados (SAVICKAS et al 2009):

a) nucleares: trabalham para uma organização em uma base relativamente permanente. Estes trabalhadores devem aprender como fazer o melhor investimento nas suas competências atuais a fim de se adaptarem e desenvolverem novas competências para sobreviverem em um mercado de trabalho sem fronteiras. Para este tipo de empregado, deve-se investigar os fatores e os processos que favorecem e conduzem ao desenvolvimento de competências;

b) precários: devem aprender sobre a maneira de lidar com as múltiplas transições que irão enfrentar ao longo de suas vidas profissionais. As suas vidas profissionais irão desenvolver-se como uma sequência de miniciclos (SUPER, SAVICKAS, & SUPER, 1996), que envolverão atividades de exploração e de desenvolvimento que poderão ou não estar apoiadas em suas experiências de trabalho anteriores. Consequentemente, as decisões de carreira tomadas por trabalhadores precários serão frequentemente focadas no curto prazo e determinadas por sua empregabilidade;

c) marginalizados: podem encontrar barreiras e restrições adicionais ao seu emprego, levando-os, por vezes, a um trabalho por diárias.

Assim, a vida na sociedade do conhecimento movimenta-se de forma fluida através de trajetórias que não podem ser previsíveis. Cada vida constitui-se em mais do que um processo individualizado, é influenciada por fatores contextuais, embora construída, em grande parte, pelos indivíduos. Entretanto, a construção de si está condicionada pela possibilidade de se dispor dos conhecimentos e das capacidades necessárias. É exatamente neste ponto que a orientação de carreira ao longo da vida passa a desempenhar o seu papel. Um sistema de suporte para o life-design da vida deve fazer mais do que apenas auxiliar as pessoas a desenvolverem capacidades para lidar com as mudanças e questões evolutivas em curso. Deve também auxiliá-las a estabelecer para si mesmas que capacidades e conhecimentos valorizam no seu desenvolvimento ao longo da vida e, então, auxiliá-las a determinar “como” (os métodos necessários), “quem” (as pessoas ou especialistas que podem dar suporte), “onde” (o contexto no qual isto pode ocorrer) e

“quando” (o melhor momento para a intervenção), estas capacidades e conhecimentos podem ser adquiridos (SAVICKAS et al 2009):

	SAVICKAS (2005)
<i>Holística</i>	O desenvolvimento ao longo de toda a vida não pode ocorrer em separado de uma abordagem holística de life-design. Isto significa que, embora os aspectos vocacionais relacionados aos papéis de trabalhador e estudante estejam no centro da atenção, outros importantes papéis de vida como membro da família, cidadão ou ter uma intensa atividade nos tempos livres (Super, 1990) devem ser levados em conta.
<i>Contextual</i>	Para a perspectiva social construcionista da construção da vida a importância do contexto deve ser sublinhada. Mais ainda, os contextos passados e presentes encontram aí o seu lugar, bem como a interação da pessoa com esses contextos e a maneira pela qual estes contextos são observados e interpretados pelo indivíduo (YOUNG, VALACH & COLLIN, 1996).
<i>Preventiva</i>	A orientação vocacional não pode mais eximir-se de intervir nestes tempos de transições e de realizar previsões ou propor sugestões na base da situação presente. Deve desempenhar, também, um papel marcadamente preventivo. É preciso intervir nos contextos, buscando alianças e colaborações preventivas prioritárias.

Ainda de acordo com os ensinamentos de (SAVICKAS et al 2009), os conceitos nucleares das teorias de carreira e das técnicas de orientação vocacional do século XX devem ser reformuladas para adaptarem-se à economia pós-moderna. As abordagens atuais são insuficientes:

- a) estão radicadas em pressupostos de estabilidade das características individuais e empregos seguros em organizações bem delimitadas;
- b) conceituam os percursos profissionais como uma sequência ordenada de estágios.

Conceitos como identidade vocacional, planejamento de carreira, desenvolvimento de carreira e estágios de carreira são utilizados para prever o ajustamento da pessoa aos contextos de trabalho, pressupondo uma estabilidade relativamente elevada do contexto e do comportamento individual.

Mudanças no mercado e trabalho exigiram novos modelos de aconselhamento de carreira. Contudo, modelos que sirvam a um país não devem ter uma adaptação forçada

para outros países. Dessa forma, o modelo Life-design compreende 5 pressupostos que devem ser considerados sobre pessoas e trabalho (SAVICKAS et al, 2009):

- a) possibilidades contextuais;
- b) processos dinâmicos;
- c) progresso não –linear;
- d) perspectivas múltiplas;
- e) padrões pessoais;

Pensando nesses 5 pressupostos, o modelo contextualizado é baseado na epistemologia do construcionismo social, particularmente reconhecendo que o conhecimento de um indivíduo e sua identidade são produtos de interação social e que esse significado é construído por meio do discurso. Os principais conceitos de teoria de carreira do século XXI e técnicas de orientação vocacional do século XXI devem ser reformulados para atender a economia pós-moderna, considerando que as abordagens atuais não são insuficientes. Primeiramente, estão enraizadas no pressuposto de estabilidade de características pessoais e empregos seguros em organizações. Segundo, porque consideram que carreiras são uma sequência fixa de estágios. Conceitos como identidade vocacional, planejamento de carreira, desenvolvimento de carreira e estágios de carreira são utilizados para prever o ajustamento de pessoas para o ambiente de trabalho, considerando uma estabilidade relativamente alta do ambiente e do comportamento das pessoas.

Esses pressupostos exigem uma mudança radical no paradigma de intervenção e planejamento de carreira, uma vez que é necessário um paradigma que enfatize a co-evolução permanente de indivíduos, a economia e a sociedade. A seguir (SAVICKAS et al, 2009):

a) de estático para o contexto: as identidades profissionais devem ser vistas como padrões de mudança derivados de histórias de clientes, em vez de perfis estáticos, abstratos e simplistas de pontuações de testes de clientes. Desse modo, a identidade pode mudar quando o profissional deixa a carreira corporativa para uma carreira alternativa;

b) de prescrição para processo: embora possa ser verdade que muitas pessoas no século XX foram contratadas a longo prazo com base na lealdade e segurança mútuas, o emprego atual é cada vez mais baseado em situações ganha-ganha mutuamente reconhecidas, metas de curto prazo, e obrigações mútuas restritas. Em vez de uma única escolha profissional, as tarefas de construção de carreira e formação de identidade tornaram-se uma responsabilidade contínua para a maioria dos profissionais. Em outras

palavras, os profissionais precisam planejar e desenvolver estratégias de sobrevivência e adaptação, em vez de adicionar informações ou conteúdo, aprendendo "como fazer" e não "o que fazer". Desse modo, precisam se reinventar para sobreviver no mercado quando já não mais conseguem se recolocar em uma empresa;

c) de causalidade linear para dinâmicas não lineares: a suposição de que aptidões e interesses são suficientes para ter sucesso em um determinado trabalho ou treinamento, e a crença de que tais requisitos permanecem estáveis e previsíveis parecem não ser mais verdadeiros. Embora seja verdade que algumas aptidões como a inteligência geral e os valores básicos das pessoas permanecem relativamente estáveis, o ponto aqui é que, à medida que as pessoas projetam e vivem suas vidas, elas não devem ver suas aptidões e interesses como fixos. Assim, para fazer transições de carreira, normalmente os profissionais precisam também adquirir e exercer diferentes aptidões e interesses;

d) dos fatos científicos às realidades narrativas: durante grande parte do século XX, as carreiras individuais foram moldadas pelas normas sociais predominantes: primeiro a educação, depois o trabalho e, finalmente, a família. Hoje, pelo menos nas sociedades ocidentais, testemunhamos uma crescente diversidade de realidades individuais, longe dos caminhos tradicionais. Pessoas de todas as idades retornam à escola, obtêm treinamento, perdem o emprego e se divorciam, sem necessariamente perder o reconhecimento social. A coexistência de múltiplas identidades e realidades subjetivas, portanto, parece ser uma consequência natural de tais evoluções sociais. Consequentemente, profissionais precisam focar na construção contínua e na reconstrução das realidades subjetivas e múltiplas, construindo uma nova visão de si mesmos;

e) padrões menores: profissionais devem focar na modelagem de padrões menores e mais específicos, procurando prever configurações estáveis emergentes de variáveis, em vez de qualquer variável de resultado único na avaliação do aconselhamento.

Sendo uma estrutura ao longo da vida, holística, contextual e preventiva, o modelo de life-design para intervenções de orientação de carreira visa aumentar a adaptabilidade, a narratividade e a atividade dos profissionais. A adaptabilidade aborda a mudança, enquanto a narratividade trata da continuidade. Juntos, a adaptabilidade e a narratividade fornecem aos indivíduos a flexibilidade e a fidelidade do eu que lhes permite se envolver em atividades significativas e florescer nas sociedades do conhecimento. Nesse sentido,

tal modelo também pode contribuir para o redesenho da carreira e adaptação após os 50 anos.

Savickas et al (2009) destacam ainda que um modelo de orientação de carreira deve produzir conhecimento e habilidades para analisar e compatibilizar contextos, dinâmicas complexas, casualidades não lineares, múltiplas realidades subjetivas e modelos dinâmicos. É necessário preparar pessoas para que estejam aptas a re-escolher/ planejar ao longo de toda a projetividade. Os objetivos de uma orientação com apelo life-design devem contemplar toda a trajetória da vida toda, ser holístico, contextual e preventivo.

O auxílio às pessoas para se tornarem aptas para outras carreiras torna-se algo cada vez mais importante. Assim, fluxo de carreira implica preparar as pessoas para possivelmente precisarem sair de organização a partir de um determinado ponto de suas trajetórias (DUTRA, 2009).

Contudo, mudanças dessa magnitude exigem uma certa dose de reflexão, autoconhecimento, planejamento, coragem, ousadia, investimento e qualificação. O modelo de orientação de mudanças de carreira defendido por Veloso (2017) compreende as seguintes etapas que, juntas, podem levar a decisões conscientes e assertivas:

- a) posicionamento do momento de vida;
- b) análise da situação de origem;
- c) reflexões sobre a mudança;
- d) balanço dos recursos;
- e) análise da nova situação.

Dutra (2017) acrescenta que o processo de construção de um projeto profissional deve abranger:

- a) consciência do propósito de carreira e de desenvolvimento profissional;
- b) ações de curto (1 ano) e longo (5 anos) prazos;
- c) autoconhecimento e respeito próprios;
- d) diálogo entre a carreira profissional e as demais dimensões da vida da pessoa;
- e) monitoramento dos propósitos, da carreira e do desenvolvimento profissional.

Contudo, não basta construir um plano consistente, se não forem tomados cuidados de monitorá-lo regularmente e fazer ajustes de modo a se manter sustentável e viável. Nesse sentido, algumas ações são recomendadas:

- a) discussão de propósitos e objetivos profissionais;
- b) construção de alianças para o desenvolvimento profissional;

- c) construção e sustentação de redes de relacionamento;
- d) desenvolvimento de interlocutores de carreira.

Dutra (2017) sugere uma sequência de passos para refletir sobre objetivos profissionais e pessoais, partindo do concreto para o abstrato:

a) refletir sobre os objetivos para o ano seguinte, o que exige mobilizar autoconhecimento, conhecimento sobre a organização onde se trabalha (para quem trabalha dentro de uma organização) e sobre o mercado;

b) projetar todo o conhecimento para dali a um ano. Por exemplo, refletir sobre para onde a organização onde trabalha está caminhando, quais as tendências do mercado e tendências da sua área de atuação especificamente. Ao estabelecer uma compreensão de carreira a curto prazo, cria-se condições de refletir sobre como ela estará a longo prazo, normalmente fixado em 5 anos. É um período longo o suficiente para se descolar do presente e, ao mesmo tempo, ligar-se o futuro a ele. Refletir, por exemplo, se em longo prazo vale a pena aprofundar em sua área de conhecimento ou de atuação, permanecer em determinada organização ou mudar, ou investir em atividades profissionais fora do Brasil. Responder essa série de questões é um início do projeto de carreira a longo prazo/

c) verificar a coerência entre o projeto de curto prazo com o projeto de longo prazo: é fundamental que o primeiro alimente o segundo. Caso haja incoerência, é necessário revisar ambos. Feita essa revisão, tem-se o primeiro esboço dos objetivos em relação à carreira. Nesse momento, é importante fazer um investimento em autoconhecimento para verificar se os objetivos definidos estão realmente alinhados com o que essência e propósito de cada um.

Apesar de parte da literatura sugerir como primeiro passo o autoconhecimento, se a pessoa investe em conhecer a si mesma sem fazer uma reflexão anterior sobre seus objetivos, essa informação fica solta, ao passo que, após refletir sobre a carreira, o autoconhecimento é articulado dentro de uma reflexão estruturada. Contudo, autoconhecimento é um processo longo e contínuo, para o qual não existe receita. E, para ampliar autoconhecimento, é importante uma revisão de valores, habilidades e até mesmo inventários psicológicos (DUTRA, 2017).

Mais do que a carreira, o planejamento de carreira precisa abranger também outros aspectos da vida, uma vez que a carreira é influenciada (e, também, influencia) outros fatores externos, como relacionamentos interpessoais, identidade, aceitação, autoestima e qualidade de vida. Nesse sentido, o planejamento de vida acaba sendo mais amplo do que apenas planejamento de carreira (ARULMANI, 2014).

Já o modelo tripartite de tomada de decisão quanto a carreira compreende os seguintes pontos (HARTUNG, BLUSTEIN, 2002):

- a) conhecer a si mesmo;
- b) conhecer o mundo do trabalho;
- c) ligar racionalmente esses dois grupos de conhecimento.

Dessa forma, a tomada de decisão contém um componente interno, um externo e uma análise de influência entre ambos.

Nesse trabalho será adotado o entendimento de que planejamento de carreira pode ser feito sempre que haja a necessidade de intervenção de um profissional para ajudar a planejar a trajetória futura, seja no momento de ruptura da trajetória de carreira ou de forma antecipada. Esse planejamento não pode ser feito de forma rígida, uma vez que não apenas a pessoa, mas também o mercado de trabalho muda ao longo dos anos. Mas um planejamento que envolva atualizações constantes, revisões de objetivos, exploração de alternativas, educação continuada e preparação psicológica para mudança de papéis.

1.8 Os desafios do planejamento de carreira e a transição de atividades

Apesar da importância de planejar a carreira, muitas vezes são encontrados obstáculos para que isso seja feito de forma eficaz. O brasileiro tem dificuldade de sonhar sua carreira porque raramente a planeja ou projeta-se profissionalmente no futuro. As pessoas, ao se projetarem no futuro, visualizam-se realizando atividades profissionais que já vinham realizando, no mesmo tipo de organização e em posições semelhantes (como se fosse um mero deslocamento no tempo). Além disso, não conseguem pensar em novos tipos de relação com o mercado de trabalho, onde poderiam assumir vínculos diferentes ou utilizar seu conhecimento de outras formas. Muito da resistência natural ao planejamento de suas vidas profissionais acontece pelo fato de as pessoas encararem sua trilha profissional como algo já estabelecido e desenhado, e também pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. Muitas pessoas pensam suas carreiras apenas em momentos de crise pessoal ou de crise de mercado. Diante da impossibilidade de precisar como estará o mercado de trabalho no futuro, não é possível estabelecer planos concretos e certos. Mas isso não deve ser um desestímulo para o planejamento de carreira. Deve-se pensar qual é o grande compromisso de cada um consigo próprio em relação ao que deseja para a vida profissional. Dessa forma, se o grande compromisso de determinado profissional é estar feliz profissionalmente no futuro, ainda que não saiba o que exatamente estará fazendo 5 anos, sabe que deverá estar fazendo algo que lhe traga mais satisfação. Contudo, o projeto profissional deve ser apenas um norte que orienta, jamais um redutor de possibilidades (DUTRA, 2017).

A seguir podem ser lidas as principais narrativas acadêmicas que propõe algum tipo de estruturação dos processos de construção de carreira, organizadas em quatro produções discursivas genéricas, sendo duas delas marcadas por modelos tradicionais (RIBEIRO, 2013):

a) discurso da nostalgia (organizacional): pessoas ligadas à necessidade de dependência institucional;

b) discurso do fechamento (profissional/ocupacional): pessoas ligadas à necessidade de pertencer a coletivos protetores;

c) discurso da possibilidade (modelo flexível através de construções de rede): pessoas ligadas à necessidade de mudança constante, flexibilidade, abertura ao novo e construção das carreiras realizada através de relações fluídas nas redes sociais por meio de projetos individualizados articulados;

d) discurso da instrumentalidade: está localizada fora do *continuum* de construção das carreiras, fazendo com que as pessoas evitem a tarefa de construção do projeto de vida e vivam de forma difusa na relação com a realidade sociolaboral através de relações psicossociais de descompromisso e sem projetos futuros.

Analisando as categorias propostas por RIBEIRO (2013) é possível observar que aqueles profissionais que podem sofrer ainda mais dificuldade no planejamento de atividades fora de organizações são os classificados nos dois primeiros discursos (nostalgia e fechamento), justamente pela identificação com o ambiente organizacional e coletivo. Por isso, esses profissionais podem precisar de uma atenção especial para seu processo de transição de atividades.

De acordo com Dutra (2009), frequentemente, profissionais precisam aprender novos conhecimentos ou desenvolver habilidades. E o nível de abstração de cada um é ampliado quando a pessoa enfrenta uma situação mais exigente, permitindo que a pessoa possa enfrentar situações mais exigentes e, portanto, mais complexas, num ciclo contínuo de desenvolvimento. Por outro lado, uma pessoa que desempenha uma atividade em um determinado nível de complexidade, em uma determinada atividade, ao decidir mudar de atividade, só terá a condição de mudar para a nova atividade se estiver no mesmo nível de complexidade. Desse modo, se a nova atividade a ser desempenhada tiver complexidade diferente, o profissional levará um tempo para se preparar, por meio de ampliação do nível de abstração. É importante ser considerado, também, que como o processo de transição de atividade pode levar anos, uma “carreira complementar” pode ser um recurso estratégico, no qual paulatinamente a atividade complementar se torna principal e a principal torna-se complementar. Nesses casos o indicador da transição é a mudança de identidade e a forma de perceber a mudança é como a pessoa se apresenta perante a comunidade.

Para se atingir tanto mudanças externas quanto internas, cumpre-se um ciclo no qual possíveis “eus” são explorados. Uma mudança profunda é construída e a pessoa hesita entre identidades. No período de transição, ocorre uma rápida troca de grupos de referência e, tipicamente, conforme acontece o envolvimento em novas atividades e relações, a pessoa é deslocada para novos círculos sociais, e os antigos grupos permanecem vinculados. Enquanto alguns profissionais abandonam suas ocupações antes de ter consciência do que querem para o futuro, outros permanecem no trabalho anterior até que tenham clareza do próximo passo. Mas pessoas que perderam seus empregos têm menos chance de escalonar seu tempo de saída, por isso correm mais risco de sofrer um

choque com a transição repentina. Quem pode dizer se determinada pessoa completou sua transição de atividade será ela própria. E a principal consequência dessa transição é a mudança de identidade (DUTRA, 2009).

DUTRA (2017) acrescenta ainda que, no processo de transição de carreira as seguintes etapas são percorridas:

- a) etapa racional: algo que a pessoa procura, de modo que se empenha em se adaptar caso perceba um ganho nesse processo;
- b) etapa emocional: quando a pessoa percebe a necessidade de renunciar a sua identidade para poder assumir uma nova (há um sentimento profundo de perda);
- c) etapa do limbo: quando a pessoa renuncia a antiga identidade, mas ainda não consolidou a nova (a pessoa se encontra sem identidade). Um tempo prolongado nessa etapa gera depressão;
- d) etapa da consolidação na nova carreira: a pessoa tem necessidade de se reinventar (muitos dos comportamentos que eram naturais na atividade anterior não o são na nova atividade).

De alguma forma, todas as pessoas que passam pela transição percorrem cada uma dessas etapas, ainda que em concentração ou duração diferente. Entender o funcionamento de cada uma dessas etapas pode facilitar o processo de aceitação e formação de uma nova identidade.

Muitos profissionais, em momentos de busca de recolocação, procuram se recolocar em atividades de mesma natureza, mas não conseguem. Percebem, depois de algum tempo, que já não existe mercado para seus conhecimentos e experiências. Muitas vezes a saída se dá pela busca de outra atividade, e esse processo pode ser demorado. É necessário verificar o conjunto de possibilidades concretas e trabalho e em seguida, avaliar aquelas que pode gerar algum grau de satisfação pessoal. Quanto mais alto é o nível do profissional, mais difícil costuma ser o processo de busca de alternativas de atividades. A ideia de uma atividade alternativa e possível é interessante nesses momentos, facilitando uma articulação para a outra atividade com maior velocidade.

Veloso (2017) cita diferentes tipos de transição de carreira que um profissional pode percorrer, como:

- a) transições entre funções e papéis:
 - transição de entrada e reentrada;
 - transição intracompanhia;
 - transição intercompanhia;

- transição interprofissão;
- transição de saída.

b) transições dentro da mesma função ou papel:

- ajustes intrafunção;
- ajustes extrafunção;
- transição de função/ estágio da carreira;
- transição no cenário pessoal.

2. JUSTIFICATIVA

O levantamento bibliográfico revelou que a maior parte dos estudos relacionados a carreira na faixa após os 50 anos se limita a expor a dificuldade de se manter no mercado de trabalho (DRYDAKIS et al, 2018) ou a necessidade de realizar um planejamento de carreira, genérico, aplicável para qualquer etapa da carreira (SAVICKAS et al 2009).

Poucos estudos se aprofundam, contudo, sobre como se preparar e fazer uma transição saudável, harmoniosa e de sucesso especificamente após os 50 anos. Por outro lado, muitos profissionais de nível superior, ao atingir essa faixa etária, perdem seus empregos e enfrentam dificuldades para se recolocar. Frequentemente precisam buscar outras atividades profissionais, que não sejam emprego em organizações. Porém, muitas vezes têm dificuldade em fazer a transição de atividade (LAHEY, 2008). Assim, essa pesquisa se justifica como forma de entender as dificuldades e possibilidades de um profissional ao fazer a transição para atividades fora de organizações.

Essa pesquisa ganha ainda mais relevância ao ser considerado o aumento da longevidade do brasileiro – 54 anos na década de 60, 76 anos em 2018 (CRELIER , 2018), aliado ao aumento da idade mínima para aposentadoria no Brasil – 62 anos para mulheres, 65 anos para homens – de acordo com a última reforma previdenciária aprovada em 2019. Com a necessidade de a população manter-se economicamente ativa cada vez por mais tempo e mercado de trabalho cruel com profissionais acima de 50 anos, é importante que Psicologia se ocupe de abarcar essas pessoas dentro de sua produção científica.

Apesar da importância do planejamento de carreira, muitos profissionais frequentemente não conseguem pensar (nem se preparar) para novos tipos de relação com o mercado de trabalho, onde poderiam assumir vínculos diferentes ou utilizar seu conhecimento de forma diferente.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo geral

- Compreender dificuldades e possibilidades de carreira para profissionais que enfrentam redução de empregabilidade após os 50 anos de idade.

3.2. Objetivos específicos:

a) identificar dificuldades de empregabilidade entre profissionais de nível superior com mais de 50 anos;

b) identificar como a mudança de identidade profissional influencia na transição de atividade após os 50 anos;

c) identificar impactos emocionais da redução da empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos.

4. MÉTODO

Foi realizada pesquisa qualitativa, tipo entrevista por pauta, com perguntas previamente elaboradas. De acordo com GIL (2008):

A entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. Quando este se afasta delas, o entrevistador intervém, embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo.

A entrevista por pauta foi escolhida devido à natureza do escopo a ser investigado, uma vez que perguntas muito diretas podem deixar o candidato desconfortável por poder indicar uma falta de planejamento por sua parte.

4.1. Instrumentos

a) roteiro de perguntas abertas;

b) diário de campo para anotações que é um instrumento onde se anotam, dia após dia, durante a evolução da investigação, os eventos da observação e progressão da pesquisa para uma análise posterior. Foram registradas, a critério do pesquisador, percepções como tempo para conclusão do questionário, dificuldades de entendimento, perguntas com mais tempo para resposta (BEAUD e WEBER, 1998).

4.2. Participantes

Para a pesquisa foram convidados 6 profissionais de nível superior, sendo 3 do sexo masculino e 3 do sexo feminino, residentes na Grande São Paulo, de quaisquer etnias, acima de 50 anos. Os convidados ocupam (ou ocuparam em suas últimas atividades profissionais), posições de média liderança em empresas de médio e grande porte (com mais de 200 funcionários no Brasil).

4.3. Procedimentos

Os participantes foram convidados por telefone a participarem da pesquisa e na ocasião foi explicado o tema, objetivos da pesquisa, foi lido o Termo de Consentimento

Livre e Esclarecido (TCLE) e foi combinado o dia e horário para as entrevistas. Foram feitas anotações do diário de campo transcritas para análise ulterior.

O roteiro de perguntas foi usado como uma orientação, e não algo rígido e limitador. Como o estilo de entrevista escolhido é o de entrevista por pauta, não necessariamente todas as perguntas foram feitas, uma vez que algumas respostas foram trazidas de forma espontânea no momento de resposta a outra pergunta. De qualquer forma, a entrevista teve como objetivo explorar os temas relacionados no roteiro previamente elaborado. Ao longo da entrevista, eventualmente outras perguntas tiveram que ser improvisadas a fim de obter as informações relacionadas à pesquisa. Também aconteceu de algumas terem sido reformuladas para melhor entendimento por parte do entrevistado. As perguntas foram apresentadas de forma pouca rígida, estimulando o entrevistado a discorrer. Também foi tomado cuidado para não constranger os candidatos.

As perguntas contidas no roteiro foram elaboradas a partir de revisão bibliográfica e percepções do pesquisador ao longo dos anos de atuação com orientação de carreira junto a pessoas que tiveram dificuldade em se manter no mercado organizacional após os 50 anos. A elaboração foi feita com supervisão do orientador e pensadas de forma objetiva, atentando para o objetivo da pesquisa, para que os resultados sejam alcançados com mais eficácia. Foram tomados cuidados na elaboração do roteiro: busca por questões curtas, diretas, claras, sem constranger os participantes.

As entrevistas aconteceram de forma virtual (por meio da plataforma de encontros virtuais Google Meets) e tiveram o áudio gravado com o objetivo único de facilitar a transcrição e análise. Os participantes não tiveram tempo limitado para cada resposta, mas cada entrevista durou cerca de 30-40 minutos. Todo o material foi posteriormente analisado pelo pesquisador em conjunto com o orientador tendo como base o referencial teórico.

4.5. Procedimentos Éticos

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética de Pesquisa (CEP), por meio da Plataforma Brasil e obteve aprovação para ser realizada.

Toda pesquisa envolvendo seres humanos apresenta algum tipo de risco que deve ser considerado. No caso deste projeto o risco foi mínimo, pois foram realizadas entrevistas individuais e consentidas via TCLE e com o compromisso do pesquisador em observar os cuidados éticos necessários, caso houvesse algum desconforto dos participantes. Será mantido sigilo quanto à identidade dos participantes, de modo que na

divulgação da transcrição e análise das entrevistas são apresentados codinomes. Também foram suprimidos quaisquer dados que pudessem levar à identificação dos entrevistados.

Os benefícios obtidos dizem respeito à produção de conhecimento relevante sobre o tema da pesquisa, quanto à possibilidade de contribuir na ampliação do campo de planejamento de carreira para profissionais acima de 50 anos.

4.6. Análise e interpretação dos resultados

Após a aplicação do questionário, foi realizada:

a) análise da pesquisa: tendo como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma que possibilitem fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação (GIL, 2008);

b) interpretação dos resultados: tendo como objetivo a busca do sentido mais amplo das respostas, o que foi feito mediante a ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008). A interpretação foi feita a partir do referencial bibliográfico e diário de campo. Foram observados os seguintes aspectos: avaliação das generalizações obtidas com os dados, inferência de relações causais e interpretação dos dados.

As respostas das entrevistas foram analisadas de duas formas:

a) individual: captação das informações principais, contradições e significados intrínsecos. Nesse sentido foram analisadas percepções sobre os aspectos listados abaixo, entre outros:

- redução da empregabilidade após os 50 anos;
- impactos da redução da empregabilidade na autoestima;
- influência da experiência de conhecidos diante da redução da empregabilidade e transição de atividades;
- alternativas de atividades profissionais fora do mundo organizacional;
- motivos que influenciaram a preparação/ não preparação para a etapa da carreira pós 50 anos;
- maneiras como um profissional pode se preparar para as crises de carreira pós 50 anos e para uma eventual transição de atividades fora de organização.

b) categorização: respostas dos entrevistados foram agrupadas por temas, de acordo com os temas que surgiram com mais frequência.

5. ROTEIRO DE ENTREVISTA

De modo a obter informações relevantes para a pesquisa, as perguntas do roteiro foram elaboradas tendo como base questões defendidas por autores, como:

- Protagonismo do trabalhador na gestão da própria carreira (SAVICKAS et al; 2009);
- carreira dentro e fora de organização (SUPER, 1957; SCHEIN, 1971; RIBEIRO, 2014);
- importância do trabalhar para uma pessoa (DERR, 1986; BLUSTEIN, 2011);
- rejuvenescimento do mercado de trabalho (LAHEY, 2008; DUTRA, 2017; RASSAS, 2017);
- crises de carreira e impactos na identidade (BLUSTEIN, MASDONATI, ROSSIER, 2017; ARENDT, 2010);
- influência de outros na percepção sobre crise de carreira (COLLIN, 2007; BLUSTEIN, 2011);
- apoio de relacionamentos no enfrentamento da crise de carreira (DUFFY, BLUSTEIN, DIEMER e AUTIN; 2016).

O roteiro base para a entrevista segue abaixo:

a) aquecimento:

Perguntas que objetivam criação de ambiente propício para relaxamento.

- Conte-me sobre sua história de trabalho.
- Como você percebe sua carreira hoje?

b) identidade:

Perguntas que investigam como o entrevistado percebe a importância de uma atividade organizacional para o desenvolvimento de sua carreira.

- Qual a importância de se recolocar no mercado organizacional para você atualmente?
- O que representa para você exercer uma atividade profissional fora do ambiente organizacional?

c) etarismo:

Perguntas que investigam dificuldade de empregabilidade por conta do fator idade.

- Em algum momento você já sentiu que a idade pode ser/ pode ter sido um problema para você obter emprego?
- Na sua opinião, a partir de qual idade isso começou a ser um problema?
- Quando você tomou consciência de que um dia poderia ter dificuldade em se manter no ambiente organizacional por conta da idade? Que idade você tinha?
- O que você fez após perceber isso?

d) atividades fora do ambiente organizacional:

Perguntas que investigam necessidade de busca de atividades fora do mundo organizacional e eventuais dificuldades nessa transição.

- Como você enxerga a possibilidade de buscar uma atividade profissional fora do ambiente organizacional?
- Que alternativas fora do ambiente organizacional você considera?
- Como você enxerga as chances de sucesso/ dificuldade ao buscar uma atividade fora do ambiente organizacional? Por quê?
- Como você pode aumentar suas chances de sucesso ao buscar uma atividade fora do ambiente organizacional?

e) planejamento:

Perguntas que investigam percepção de necessidade de planejamento de carreira.

- Você contou com ajuda de alguém para o planejamento da sua carreira? Em caso positivo, foi útil? Em caso negativo, poderia ter isso útil?
- O que você poderia ter feito para melhor se preparar e aumentar as chances de sucesso para buscar uma atividade fora do ambiente organizacional?
- A partir de qual idade você começou a se preparar para o momento em que tiver dificuldade em se manter no ambiente organizacional? Com qual idade você sugeriria seus amigos mais jovens a começarem a se preocupar com isso?
- Que orientações de carreira você gostaria de ter recebido quando mais jovem?
- Que recomendações você daria para profissionais mais jovens em termos de planejamento de carreira?

f) finanças:

Perguntas que investigam percepções de oscilações de renda ao longo da trajetória profissional.

- Como você percebe a renda de profissionais ao longo da evolução etária?
- Como você percebe as suas perspectivas de renda ao longo dos próximos anos?
- Que conselhos você deixaria para um profissional mais jovem em termos de como se preparar financeiramente para o momento em que tiver dificuldade em se manter no ambiente organizacional?
- Como você se preparou financeiramente para redução de renda após os 50 anos?

g) relações:

Perguntas que investigam eventuais impactos de história de transição de atividades por parte de amigos e familiares na carreira de cada um.

- Quem você conhece que saiu de organização para atividade fora de organização e o que você pode comentar sobre a carreira dessa pessoa?
- O quanto e como a experiência de sua família e amigos influenciam sua carreira?

6. ANÁLISES DE ENTREVISTAS

*nomes fictícios

Análise de entrevista 1: João*, 53 anos, desempregado

Desempregado há mais de 1 ano, João acredita que os maiores empecilhos que vem enfrentando para busca de emprego são salário alto no cargo e idade.

Em seu relato, diz que é importante um profissional se preparar para a fase de carreira pós 50 anos com uma boa reserva financeira. Nesse sentido, diz que está menos preocupado no momento por ter feito uma boa reserva financeira, apesar de reconhecer que poderia ter guardado mais dinheiro. Sua renda hoje está drasticamente menor porque tem feito apenas alguns bicos. Com redução de renda, as pessoas nessa faixa etária têm que se reorganizar. E isso traz impactos inclusive para a dinâmica familiar (*“hoje eu vivo com menos. É isso o que afeta nosso convívio familiar. Ficar em casa e logicamente a parte financeira”*).

Defende que períodos longos de desemprego podem afetar a autoestima de um profissional, principalmente quando a reserva financeira não é feita e seu padrão de vida é afetado. Nesses casos, é importante que sejam tomadas atitudes para permanecer saudável e atualizado. Para isso, tem recorrido a estudos para manter a cabeça ocupada.

Apona que um profissional começa a sentir dificuldade de empregabilidade já a partir dos 40 anos (*“...em que momento eu senti isso pesar foi quando eu tinha 42 anos...”*, *“Eu acho que a partir dos 40 anos de idade (as pessoas começam a ter menos empregabilidade)...”* *“(ouvi) pensa direito nesse tipo de contratação porque a pessoa já tem 40 anos de idade”*). E isso o deixa bastante preocupado, uma vez que já está com 53 anos.

Ao longo da narrativa, em diversos momentos não se inclui no cenário que relata ser comum para profissionais acima de 50 anos, apesar de estar enfrentando dificuldades semelhantes. Dá a entender que os impactos financeiros e emocionais dessa crise são algo externo e que não vai atingi-lo. Isso poderia ser uma dificuldade de reconhecer sua própria crise? Uma defesa para não reduzir ainda mais sua autoestima? Uma tentativa de autoconvencimento de que tudo está sob controle? Nesse sentido, ainda mantém forte a esperança de retornar ao mercado corporativo, mesmo diante das barreiras que tem enfrentado.

Essas aparentes contradições ficam claras em alguns relatos, como ao dizer que essa crise de carreira pode afetar autoestima de outras pessoas, mas não a dele. Sendo que, na sequência, diz “*Eu fico contente quando ela (minha esposa) me pede alguma coisa ou então quando eu ofereço ajuda. Isso é bom para mim, me faz me sentir útil*” e também quando diz “*...me perguntaram ‘puxa, o que você faz?’ Eu disse ‘atualmente, nada.’ Esse tipo de resposta deixou um pouco desconfortável*”.

Outro ponto em que parece haver contradição é quando diz que sempre se manteve atualizado, mas posteriormente lamenta não ter estudado mais: “*para dar aula... eu não tenho mestrado, doutorado...*”, “*Eu acho que talvez estudando um pouco mais (poderia ter me preparado melhor)...*”

Apesar de estar desempregado há mais de 1 ano e estar sentindo que sua empregabilidade está reduzida por conta da faixa etária, tem tido dificuldade em explorar alternativas fora de organização, uma vez que para ele carreira sempre esteve muito vinculada com empresas (“*eu gosto do mundo corporativo. Ainda não me vejo fora dele*”; “*...eu praticamente nunca fiz isso.eu nunca me arrisquei fora do mercado corporativo*”).

Considera que as únicas alternativas de atividades para aqueles profissionais que com mais idade não conseguem se recolocar, são: empreendedorismo, consultoria ou atividade acadêmica. Mas também percebe que essa transição de atividades traz muitos desafios, principalmente para quem não se preparou. No seu caso, não se preparou para uma carreira acadêmica, uma vez que não fez mestrado nem doutorado. Também reconhece que tem medo de empreender. Diz, ainda, que as pessoas têm que se reinventar para fazer essa transição. Isso tudo elimina algumas de suas alternativas, o que lhe deixa mais angustiado. Assim, defende que uma orientação de carreira desde jovem seria de grande importância. Em sua opinião, alguns dos fatores que podem facilitar o enfrentamento da redução da empregabilidade são, enquanto jovem, a conscientização do etarismo, necessidade de fazer reserva financeira, de se manter atualizado e um bom networking.

Entende que as pessoas devem dedicar tempo para planejar suas carreiras, não apenas em curto, mas também no longo prazo, de modo que possam se preparar para enfrentar eventuais crises de carreira (“*eu não dediquei tempo para o planejamento. Isso é algo que falta também*”, “*Antes, com 40-41 anos eu sabia muito bem onde queria chegar. E cheguei. Depois disso, pensei ‘estou bem empregado’.* E fiquei no

conformismo)." Por não ter se conscientizado das dificuldades que poderia ter que enfrentar, ficou acomodado.

Acha muito relevante que as pessoas recebam algum tipo de orientação de carreira quando jovens e ressentem-se de não ter recebido (*"Se eu tivesse isso, não com 40 anos de idade, com 35, mas, sei lá, com 18-20 anos de idade, isso realmente poderia ter me ajudado muito mais"*, *"se eu pudesse ter tido isso (orientação de carreira) um pouco mais cedo, me ajudaria também"*, *"Começou a trabalhar, precisa ter um líder que o acompanhe"*, *"começou a trabalhar, ter alguém que oriente, é muito importante"*).

Análise de entrevista 2: Lucas*, 51 anos, empregado

Aos 51 anos, Lucas sente que está em um dos melhores momentos de sua carreira, em termos de maturidade profissional e entrega. Com bastante experiência, percebe que tem condições de fazer grandes contribuições. Apesar disso, quando buscou emprego há um ano, sentiu o peso da idade: *“Olha quando eu tinha meus 35 até o 45 (anos) chovia convite para sair das empresas...”, “...(depois) começou a escassear esse tipo de assédio...”*.

Por outro lado, destaca que ter passado por essa experiência de sofrer com o etarismo também fez com que repensasse sua própria postura enquanto contratador, quando também dava preferência por escolher candidatos mais jovens.

Defende que profissionais que trabalham em organizações não são valorizados quando mais velhos, diferentemente do que observamos em algumas profissões, como médico e advogado. Com 55 anos, por exemplo, só conseguem se manter empregados, em sua opinião, aqueles que estiverem em uma posição alta na hierarquia.

Acredita que, a partir dos 45 anos, profissionais já começam a ter dificuldade em se recolocar. *“Você pode perder o emprego com 30 anos, você vai achar outro...Mas se você perder emprego com 45, a história é diferente. Você pode achar, mas dificilmente vai achar um igual. E se for com 50, é mais difícil.”*

Essa mudança de empregabilidade acontece, em sua opinião, por conta da reengenharia, que surgiu nas organizações no último século, e por isso as pessoas não podem mais acreditar que seguirão trabalhando na mesma empresa até aposentadoria.

Atualmente, as organizações, normalmente, buscam profissionais mais jovens para poder ficar mais tempo no vínculo empregatício. Contudo, nem sempre a lógica de que profissionais mais velhos ficam menos tempo se concretiza. Ainda que os mais jovens tenham mais tempo de carreira pela frente, muitos deles optam por sair da empresa para ir para outra empresa. E isso acaba por desconstruir a estratégia da empresa de escolher profissionais mais jovens por conta da expectativa da permanência.

Com isso, a redução na empregabilidade pode ser um fator crítico de autoestima, uma vez que o trabalho costuma representar um papel importante na vida de uma pessoa: *“...quando você começa a receber as negativas, né, isso mexe com você. Mexeu comigo no sentido: ‘caramba. Eu tô morto na vida profissional. E eu tô saudável, a cabeça está funcionando, tenho muita ideia’.”*

Defende que se, por um lado, muitas empresas preferem profissionais mais jovens, aquelas que optam por profissionais mais maduros acabam tendo profissionais mais prontos, sem demandar tanto investimento em treinamento. São pessoas com mais maturidade profissional, estabilidade e resiliência. Benefícios, contudo, ainda não reconhecidos pela maioria das empresas.

Quando jovem, achava que aos 55 anos estaria aposentado, “*curtindo a vida*”. Até porque achava que ninguém o contrataria ao chegar nessa idade. Hoje, por outro lado, considera que esteja com saúde e vontade de aprender e ter desafios. Gostaria de continuar trabalhando em organizações por mais 10 anos, apesar de saber que dificilmente conseguirá manter sua empregabilidade por mais todo esse tempo.

Porém, ele próprio às vezes pensa em não querer manter um ritmo de atividade organizacional por muito tempo, até pelo fato de que já se cansa com algumas rotinas pesadas, como de viagens constantes. Depois disso, considera buscar atividades que lhe permitam mais tempo livre, outro ritmo de vida (“*tempo é um valioso asset para mim*”).

Desse modo, uma das opções que vislumbra é migrar para consultoria. Ou, quem sabe, até mesmos uma atuação como coach ou ensino. Não consegue vislumbrar mais alternativas. Acredita que empreender pode ser muito desgastante. Mas também tem consciência que essa transição de atividade será acompanhada de uma redução drástica na renda, principalmente no começo.

Já observou muitos profissionais de sua rede de contatos que, por não conseguirem se recolocar por uma questão de idade, tiveram que migrar para consultoria. Mas entende, também, que essa migração exigiu uma mudança de postura e abordagem. Mudanças, essas, que muitos profissionais acabam não conseguindo fazer.

Por isso, defende que, para completar com sucesso a migração de uma atividade organizacional para outra fora de empresas, destaca a importância de uma orientação. Já testemunhou muita gente boa se perder por falta de orientação, do tipo: onde procurar, o que procurar, como se oferecer, como aceitar a mudança e como discernir o que tem para oferecer ao mercado.

Ao longo de sua trajetória profissional, Lucas nunca deixou de pensar em desemprego, por conta de casos que acompanhou com pessoas de seu convívio. E isso o estimulou a sempre fazer reservas financeiras, de modo que hoje atingiu um patrimônio que lhe permite não mais trabalhar por dinheiro. Apesar de já ter tido uma redução salarial em relação a seu último emprego, imagina que se um dia tiver que sair de organização para atuar como consultor terá uma redução ainda maior.

Ao se deparar com redução da empregabilidade, pensa que é fundamental que profissionais desenvolvam um processo de autoconhecimento, aliado ao conhecimento do mercado, para que possam analisar o que têm a oferecer e que tipo de empresa pode se beneficiar dessas características, concentrando sua busca nessas empresas. Isso poderia aumentar a assertividade nos processos seletivos. Algumas empresas talvez prefiram profissionais mais maduros. Além disso, apesar de ter que reconhecer suas limitações, também acredita ser fundamental que os profissionais conheçam suas qualidades e tenham orgulho da idade que têm. Essa análise íntima e postura podem fazer toda a diferença no sucesso da busca de emprego. Está convencido de que ter tido essa postura foi fundamental para a obtenção do atual emprego.

Apesar de ter verbalizado que sua carreira está sob controle, transparece ressentir-se de não ter tido alguém que o orientasse a se preparar quando mais jovem (“...se o meu eu mais velho pudesse dar alguns conselhos para o meu mais novo, eu faria algumas coisas diferentes.”). Destaca que teve que aprender com colegas de profissão que o mundo estava mudando: “*cuide da sua empregabilidade e cuide do seu bolso porque o emprego falta numa hora que você nem imagina*”.

Nesse sentido, acredita que uma orientação de carreira pode ser bastante valiosa. Logo no início da carreira as pessoas não estão abertas e nem propensas para essa orientação. Mas defende que talvez estejam abertas e receptivas quando já tiverem perto dos 35-40. Essa orientação não deveria ser exata e nem precisa, por conta do dinamismo do mercado. Mas deveria abranger temas como importância de fazer uma reserva financeira, gestão de networking, manutenção de pluralidade de experiências e conexões estratégicas.

Assim, preocupa-se com seus filhos recém-formados que estão ingressando no mercado de trabalho e procura dar para eles a orientação que não teve. Orientações como a de manter sempre contatos estratégicos e de buscar diversificação.

Análise de entrevista 3: Regina*, 54 anos, desempregada

Regina teve uma carreira de sucesso até perder o emprego recentemente, aos 54 anos. Desde que começou a procurar emprego, há aproximadamente 8 meses, tem sentido muita dificuldade para se recolocar e acredita que uma boa parcela disso é devido a sua idade (*“estou com 54 anos, acho que isso, sobre um certo aspecto pesa”, “acho que 45 para frente as pessoas já começam a ter alguma dificuldade, mas 50 Plus que piora a empregabilidade formal”*).

Apesar de ocupar um nível gerencial, acha que se estivesse em uma posição de gerência de departamento talvez tivesse mais facilidade. Seu raciocínio é de que as organizações são mais flexíveis com a questão da idade em níveis hierárquicos maiores, uma vez que naturalmente leva-se mais tempo para chegar em tais níveis. Por isso, sente-se culpada por não ter buscado posições diferentes (*“...bati o pé em relação a me manter na posição de vendedora...”*).

Diante da crise que está vivenciando, tem percebido um forte abalo em sua identidade e um grande peso em deixar o mercado organizacional (*“...eu estou pensando nessas coisas...para me manter viva no mercado...”*). Desse modo, fazer a transição para outros papéis profissionais pode ser ainda mais difícil (*“...é um desafio. Navegar por mares nunca dantes navegados”*).

Ressente-se hoje de não ter se preparado para esse momento de carreira e acredita que, se alguém tivesse lhe orientado enquanto mais jovem, poderia ter se preparado melhor. Mais uma vez, se culpa ao dizer *“Gostaria de ter me preparado melhor...”*.

As pessoas deveriam se planejar e se preparar para essa crise desde o *“início da carreira e precisa ser intensificado, na minha opinião, a partir dos 45, sim ou sim”*. Desse modo, as pessoas deveriam se planejar não apenas para o próximo cargo que almejam ocupar, mas também quanto a atividades a serem desenvolvidas após saírem da empresa, caso não consigam se recolocar. Apesar de, racionalmente, sempre ter sabido que um dia sairia da empresa, nunca de fato pensou muito a esse respeito e, conseqüentemente, também não se preparou para isso (*“Eu acho que no final do dia eu não esperava...”*). Como se não lembrasse que essa relação um dia teria um término (*“sempre tive – planejamento -, mas esse planejamento não considerava o término do contrato...”*). Seria um processo de negação?

Mesmo tendo pessoas em sua volta que passaram por essa crise de carreira, ainda assim achou que consigo seria diferente (*“não, isso está acontecendo com essa pessoa*

porque é mais sênior do que eu, mas (agora) eu estou vendo que eu caio nessa mesma, nesse mesmo quadrado, de profissional mais sênior e de mais idade”.

Percebe hoje uma grande queda na sua renda e no seu padrão de vida. Essa redução só não é total por contar ainda com a renda de seu marido, por estar próxima de sua aposentadoria do INSS e por ter ainda previdência privada. Mas não tem esperanças de voltar a recuperar o padrão de vida nos próximos anos. Desse modo, não sente que essa redução de renda vai ser um grande problema, mas reconhece que para outras pessoas isso pode representar uma transformação de vida.

Desse modo, em sua opinião, um bom planejamento de carreira deveria compreender não apenas reserva financeira, mas também preparo psicológico para essa mudança de atividade e, também, orientações sobre a dinâmica do mercado. Preparo, inclusive, para a mudança de identidade após parar de trabalhar (“...*você se aposenta e o que você vai fazer quando você se aposentar? Você vai ficar em casa? Passeando, viajando e recebendo uma previdência privada ou previdência do governo?*”).

Esse planejamento incluiria ainda a antecipação dessa eventual crise e planejamento para alternativas: “(tem que saber que) *vai acontecer...mais cedo ou mais tarde...*”, “*então estou com 45 e estou empregado, está legal.... Mas e se eu sair da empresa, o que eu vou fazer? Qual que é o plano B para a situação que tem hoje?*”. Além disso, essa preparação inclui também desenvolvimento de networking, a fim de poder contar com uma rede de apoio quando necessário e atualizações constantes.

Acredita que essa dificuldade de profissionais com mais de 50 anos se recolocarem é uma realidade do mercado atual, principalmente considerando aumento da longevidade populacional. Por isso, esse tema deveria ser discutido com mais frequência, inclusive pelas empresas. Conhece muitas pessoas que foram demitidas após os 45 anos. Aqueles nessa faixa conseguiram se recolocar, mas aqueles com 55-60, tiveram que se redescobrir desempenhando outras atividades, como ser consultor. Essa transição, em sua opinião, foi dolorosa para essas pessoas, que tiveram que enfrentar muitas dificuldades e, por isso, também tem receio da sua própria transição. Caso tivesse tido exemplos, em seu círculo de convívio, de casos de transição harmônica, hoje talvez estivesse menos preocupada.

Apesar de ainda desejar uma recolocação, tem considerado fortemente a possibilidade de abrir uma franquia, mesmo sabendo que não terá os mesmos ganhos que tinha em uma organização. Demonstrou, durante a entrevista, bastante insegurança para uma tomada de decisão nesse momento. O incômodo de estar desempregada há muitos

meses faz com que tenha ansiedade em assumir uma outra atividade, ainda que sem muito preparo e planejamento. É como se quisesse encontrar uma solução rápida e fácil, apesar de, no íntimo, saber que não é assim. A opção por franquias parece ser uma tentativa de retomar a segurança e previsibilidade que tinha enquanto em uma organização (*“estou indo mais para o lado de franquias que possam me dar mais suporte...”*, *“...a franquia te traz uma estrutura que acredito que possa diminuir os riscos desse investimento...”*).

Está perdida porque o único modelo laboral que tem é o organizacional (*“trabalhei 25 anos praticamente na mesma empresa”*). Desse modo, a tomada de decisões nunca foi exercitada no que diz respeito a sua carreira enquanto trabalhava para uma empresa.

A busca ansiosa por orientação de outras pessoas, em vez de ajudar a decidir, parece que a deixa ainda mais ansiosa, colocando em si mesma uma pressão para encontrar solução para ganhar dinheiro o mais rápido possível. Tem buscado muito apoio e orientação de outras pessoas, acreditando que assim talvez possa solucionar seu problema. A busca de opinião de outras pessoas é quase que uma transferência de responsabilidade, de tomada de decisão (*“estou pensando bastante seriamente na questão de franquia... meu marido tem dúvidas”*). Uma vez fora do ambiente organizacional, encontra-se diante de um universo de oportunidades e isso parece lhe deixar desnorteada, sem outro modelo de trabalho substituto para si (*“...não, não quero ser consultora, eu quero voltar a trabalhar com o mesmo tipo de trabalho que eu tinha...”*).

Por isso, reforça que uma orientação de carreira durante a crise também pode ajudar na transição de atividades, uma vez que *“...a pessoa patina por algum tempo...”*.

Análise de entrevista 4: Tatiana*, 50 anos, empregada

Tatiana está atualmente empregada e considera que esteja em seu melhor momento profissional, com maturidade gerencial, mais habilidade estratégica e mais confiança. Apesar disso, acredita que o mercado começa a ter preconceito com profissionais acima de 30, tem resistência para aqueles acima dos 40 e se fecha para aqueles acima dos 50 (*“Eu vou te falar quando eu passei na barreira dos 45 e fiquei imaginando ‘agora tô na virada para 50’. Isso é o tipo de coisa que você não imagina que seja um problema, até você chegar lá e ver efetivamente como as pessoas te tratam”*).

Destaca que a redução da empregabilidade é ainda maior entre profissionais que não atingiram uma posição de diretoria, pois acredita-se que se a pessoa não chegou nesse nível é porque tem algo errado. Desse modo, acredita que sua empregabilidade pode ser esticada um pouco mais caso ascenda para uma posição de diretoria.

Atuando no mercado de tecnologia, suspeita que esse preconceito etário seja ainda mais forte nesse segmento, uma vez que é esperado que os profissionais dessa área estejam constantemente atualizados, ao passo que muitas empresas acreditam que profissionais com mais idade estejam defasados. Nesse sentido, acha fundamental continuar estudando (*“eu tenho feito um esforço de manter atualizada e me manter mais conectada com a rede de profissionais”*). E isso aumenta ainda mais a pressão que impõe a si própria (*“ainda tenho pelo menos mais 15 anos pela frente, eu preciso ter essa renovação”*).

Para ela, esse preconceito é muitas vezes inconsciente. É ainda mais forte para mulheres, que enfrentam preconceitos por conta da idade ao longo de toda a carreira: quando recém-formadas, por terem pouca experiência; quando perto dos 30 anos, porque podem engravidar; quando na meia idade, porque têm que cuidar de filhos e, quando mais maduras, por estarem velhas (*“no nível executivo não existe essa questão de idade para um homem, mas existe para mulher, e parece que.... parece que mulher é invisibilizada para boa sociedade depois de uma certa idade”*).

Por trabalhar em uma empresa onde quase todos são mais jovens do que ela, at estranhou ter sido contratada. Quando questionou o motivo de ter sido aprovada apesar de sua idade, ouviu de seu chefe: *“a gente acredita em diversidade”*. Isso reforça a ideia de que, para a empresa, idade mais velha é percebida como “diferente”. Por outro lado, durante o processo seletivo sentiu que foi avaliada se *“saberia lidar com gente na casa dos 30, se eu falo igual a eles”*.

Com cerca de 30 anos de experiência, tem se esforçado para aprender a lidar com pessoas de diferentes idades (*“Esse foi o primeiro ano que contratei dois estagiários nascidos em 2001. Foi um choque para mim. Um choque geracional”*).

Entende que a diminuição da empregabilidade afeta a autoestima de um profissional, mas acredita que afeta de maneira ainda mais dura os homens, uma vez que a tradição machista prega ser deles a obrigação de sustentar uma família.

Por ganhar bem mais do que o marido e assumir a maior parte das despesas familiares, sente preocupação por causa da responsabilidade que tem, considerando que ainda tem filhas pré-adolescentes e precisa manter-se empregada por muitos anos. Isso deixa claro que mesmo pessoas que estão empregadas tem receio de perder o emprego por uma questão financeira, percebendo a importância do trabalho para estruturar a família. Apesar de já estar pensando na transição para uma atividade fora de organização, ainda tem feito pouco para se preparar para isso: *“ainda não (estou me preparando). Eu estou vivendo um momento agora onde eu vou conseguir finalmente na verdade acender para head”*.

A profissional, por ser arrimo de família, gostaria de seguir trabalhando até uns 70 anos, mas acha muito difícil se manter empregável após os 60. Tem muito receio de, um dia, perder emprego e não mais se recolocar por conta da idade (*“Hoje eu penso mais na dificuldade de não conseguir arranjar um outro emprego do que propriamente de pensar que eu não vou conseguir trabalhar por motivo de saúde ou qualquer coisa assim”*).

Nesse caso, vislumbra como alternativa apenas trabalhar como consultora, mas tem dificuldade em se imaginar por conta própria, uma vez que sempre contou com a estrutura de uma organização (*“...eu tenho preferência efetivamente de trabalhar dentro de uma empresa...”, “...essa variabilidade da renda e dessa perda de benefícios eu acho que é uma perda significativa...”*).

Além disso, pensa que migrar para uma outra atividade profissionais requer desenvolvimento de outras habilidades, o que pode ser muito difícil (*“obriga você a ...desenvolver soft skills. Tipo, de você procurar pessoas, de você se adaptar.... Você vende o seu trabalho”*).

Já acompanhou o caso de alguns amigos que, após certa idade, não mais conseguiram se recolocar no mercado e tiveram que migrar para consultoria. A transição

malsucedida que acompanhou fez com que ela fique ainda mais preocupada: “*não era o que ele (meu amigo) gostaria que fosse.... Era uma falta de alternativa....*”.

Com isso, tem muito receio de ter que passar por essa situação (“*Para alguém que é mais velho e que depende desses contatos para conseguir, tem que ir lá pedir emprego, é muito complicado. Tipo, isso é uma situação muito degradante*”).

Sua preocupação com a transição de atividades é agravada ainda pela questão financeira (“*pra você ter um trabalho de consultoria, você precisar ter, por exemplo como eu tenho despesas fixas, eu precisaria ter pelo minimamente dinheiro para um ano de salário separado guardado para uma eventualidade*”).

Entre as poucas ações que tem desenvolvido para se preparar para essa transição, cita o investimento em networking (“*...tenho mantido contato com pessoas que eu considero que são estratégicos*”).

A profissional nunca recebeu orientação de carreira, nem mesmo quando passou por um processo de outplacement. Não acredita em um modelo de orientação de carreira que seja rígido, uma vez que muitas variáveis devem ser consideradas ao longo da carreira. Mas acha importante que profissionais sejam orientados, desde o início da carreira, a se prepararem financeiramente para momentos de crise e, também, para desenvolver as habilidades necessárias para o novo papel profissional. Além disso, acha importante que as pessoas escolham atividades profissionais que amem e que se qualifiquem sempre.

Análise de entrevista 5: Neusa*, 55 anos, empregada

Atualmente trabalhando em uma multinacional, Neusa relata estar muito satisfeita com seu momento de carreira (*“hoje estou em uma fase muito boa... “*). Percebe que o mercado começa a ter restrições com profissionais já a partir dos 45, principalmente 50 anos. Conhece muitas pessoas que tiveram dificuldade de arrumar emprego por uma questão etária (*“eu escuto muito o discurso ‘quem vai me contratar com essa idade’?”*).

Mas também acredita, por outro lado, que muitos profissionais com mais idade desistem sem nem terem tentado: *“tem uma pessoa muito próxima que faz parte do mercado de publicidade... tem mesma idade que eu, e fala de boca cheia ‘nessa idade, o mercado de publicidade não aceita mais pessoas como eu’... vivo pessoas que nem tentam e diz que não vai conseguir e também pessoas que realmente tentam, mas dizem que o mercado não absorve pessoas nessa idade.”*

Das pessoas que conhece e não se recolocaram, muitos tiveram dificuldade em migrar para outras atividades profissionais e tiveram drásticas reduções de renda (*“Estão sobrevivendo de economia informal, vamos dizer assim. Essa minha colega vende uma coisa aqui, uma coisa ali... Essa pessoa que fala para mim ‘quem vai me contratar nessa idade’ está vivendo de aposentadoria, então também não acho que seja algo louvável”*).

No seu caso, reconhece que é mais velha que a maior parte de seus colegas na empresa atual (*“...sempre brinco que eu entrei para preencher a quota. A quota de pessoas com mais senioridade.”*). Contudo, não acha que idade tenha sido um problema, quando entrou um ano antes: *“Eu nunca vi a idade como barreira por trabalhar em multinacional, mas a cultura em geral que a gente ouve falar, é isso, mas se eu sair dessa posição atual tenho que me recolocar, aí acho que idade pode ser um problema, sim.”*

Quando esteve desempregada, aos 54 anos, teve uma certa dificuldade em se recolocar em alguma empresa com a qual tenha se identificado, o que só aconteceu por indicação: *“Passaram 9 (meses), fui para uma empresa que não era uma empresa boa...era uma empresa boa, mas não era o que eu procurava, era uma empresa nacional, trabalhava no setor de vendas, fiquei 6 meses e... assim, a empresa YY veio assim, no meu colo. E foi exatamente isso, quem me indicou eram pessoas que tinham trabalhado comigo...”*

Apesar da experiência negativa de muitas pessoas em sua volta, ainda acredita que a redução da empregabilidade por uma questão etária é algo distante de si: *“sendo bem sincera, acho que para mim só depois dos 60 que vai pegar... Mas eu sei que 45-50 já*

existe uma certa oscilação de talvez não querer uma pessoa com esse nível de senioridade”... “acho que demora, mas que aparece, que vem... Para mim, esse discurso, não vale, nunca me valeu de nada, sinceramente”.

Essa narrativa de que a redução da empregabilidade não lhe afeta, apesar de reconhecer que acontece com muitas pessoas, poderia ser uma tentativa de se autoconvencer de que está blindada e não tem motivos para se preocupar? Será que manteria esse discurso se no momento estivesse empregada?

Talvez por ter desenvolvido toda a carreira em organização, não consegue imaginar-se atuando fora de empresa: *“Não me vejo, nem como empreendedora, nem como carreira solo... não me vejo, mesmo. Eu sou, assim, pautada no que faço... assalariada...”* Desse modo, acredita que, quando parar de trabalhar em empresas, com uns 58-60 anos, irá se dedicar a *“passear, viajar, desfrutar a vida...”*.

Sente-se tranquila por sempre ter se preocupado em se preparar para essa fase da carreira, apesar de que para ela a preparação se resume a questões monetárias: *“Financeiramente, com “savings”, previdência, investimentos... sempre fui precavida em relação a isso (guardar dinheiro)”*.

Quando fala sobre como preparou sua filha, que está ingressando no mercado de trabalho, a se preparar para a carreira, mais uma vez enfatizou os cuidados financeiros: *“ensinei a poupar, a se prevenir para o futuro, para deixar um pouquinho de reserva porque se em algum momento não tiver... preparo ela nesse aspecto, como se preparar para o futuro, mais do que como se preparar para a carreira, para os objetivos profissionais dela.”*

Por outro lado, ao pensar em conselhos que daria para profissionais mais jovens, recomenda que *“tem que ter muita resiliência, tem que aprender que por mais que você tome um chacoalhão, que as coisas vão voltar ao eixo...estudar muito, se preparar muito... ter opções...a gente tem que pensar em possibilidades... e ter savings”*. Acrescenta, ainda: *“eu aconselharia as pessoas a não terem medo de ousar e de tentar”*.

Diante das dificuldades que a crise de carreira pode trazer nessa faixa etária, recomenda fortemente *“ter um tipo de orientação, tipo, se sua carreira não der certo aqui, talvez você possa ir para outra área. Mas acho que coaching de carreira é fundamental. Tive a oportunidade de ter essa experiência, ao longo dos anos, acho que vale muito a pena.”* Em sua opinião, essa orientação de carreira deveria acontecer *“...desde sempre...”*.

Análise de entrevista 6: Nicolas*, 60 anos, consultor autônomo

Nicolas saiu de seu último empregador aos 58 anos. Por conta da idade, não teve muita esperança em se recolocar: *“Nem tentei, porque eu já vinha meio desiludido... E aí antes de sair do emprego eu já acompanhava a dificuldade de hoje você ter mais de 50 anos, não é? Então, realmente eu achei pouco conveniente ir atrás de um emprego, já que a minha idade, para a cultura brasileira ela não, não é aceita.”*

Apesar de não ter feito esforços para busca de emprego, relata que *“apareceu uma proposta, uma vaga de um amigo meu, que trabalhava numa empresa, e ele verbalizou para mim, quando eu mandei o currículo ele verbalizou, ele falou assim: ‘...eles realmente não estão buscando uma pessoa já com... acima de 50, eles estão realmente buscando as pessoas mais, mais novas’. Isso só veio confirmar aquilo que eu já tinha percebido pelo LinkedIn.”*

Em sua opinião, a redução da empregabilidade, com o avançar da idade, é bastante séria pois *“você manda o currículo, quando a pessoa bate o olho na sua idade, independente do que você seja, da sua experiência, do seu potencial, da sua competência, você já é descartado”*.

Relata que tem muitos amigos que após os 50 anos não mais conseguiram se empregar e *“...muitos partiram para um negócio próprio, abrindo mão... jogando fora tudo o que aprenderam.... mudaram completamente de atividade. Muitos foram, para esse segmento. por conta... e outros, realmente, que foram atrás de se aposentar e vivem... vivem entre aspas... Sobrevivem com o salário de aposentado.”*

Ter acompanhado a experiência negativa de amigos que não conseguiram se recolocar por uma questão etária lhe trouxe aprendizado, pois *“...você já sabe, começa a criar, a se planejar, se programar para que você não recaia na no mesmo tipo de problema.”*

Com isso, pôde se antecipar e de alguma forma se preparar (*“a minha preparação foi sempre essa de networking. De você manter bons contatos... eu já estava semeando o amanhã com essas pessoas”*).

Já prevendo dificuldades financeiras, de alguma forma também se preparou com reservas: *“eu tenho 2 imóveis hoje, foi essa a preparação que eu fiz, para poder ter uma pequena renda extra e de locação, essas coisas e sobreviver. Foi assim que eu me planejei”*.

Apesar de que já gozava de um certo conforto financeiro quando teve seu último vínculo empregatício encerrado, ainda assim quis continuar trabalhando pela dificuldade de se imaginar sem trabalho: *“Eu não me vejo parado. Eu não me vejo, ainda, pronto para não ter diferença entre uma segunda-feira e um domingo. Acordar e ser tudo igual. Eu preciso de atividade, preciso ver as pessoas, preciso de rotina. Então isso é o que mais pesa para mim.”*

Desse modo, ainda que já esteja formalmente aposentado, não pensa em parar de trabalhar tão cedo: *“eu acho que até os 70 me imaginando, trabalhando com atividade profissional. Tenho mais uns 10 anos pela frente”*.

Assim, buscou uma atuação como consultor pois, em sua visão, para esse tipo de atividade não existe preconceito etário *“... porque o objetivo do consultor é justamente passar adiante. Conhecimento, não é? Então, é justamente isso que hoje é menosprezado pelos recrutadores”*. Já com alguns anos de experiência como consultor, relata que esse tipo de atividade *“tem os seus prós e os seus contras. Eu acho que, se você for jogar tudo na balança, acaba sendo melhor, porque primeiro que você não tem um padrão, você vive do seu resultado, não é?... A minha renda, na verdade, ela aumentou, só que não tenho garantia, não é?... é aquela coisa, são contratos de curta duração, não é? O meu trabalho, ele tem data para começar e data para terminar”*.

Apesar de ter atendido alguns clientes no Brasil, optou por focar sua atuação no mercado internacional pois *“é muita instabilidade (no Brasil)...você acaba não tendo uma certeza de garantia, de continuidade, de planejamento do seu trabalho... porque o meu trabalho de consultoria, uma vez que seja contratado por uma empresa, ele é baseado em planejamento, não é? E às empresasque atuam no país (Brasil), elas têm muita dificuldade com o planejamento...”*. Acrescenta, ainda: *“eu até entendo o empresário brasileiro, sabe, porque eles têm muita dificuldade com impostos com uma série de coisas aí que realmente descapitalizam eles por demais. E o primeiro a ser cortado são essas pessoas que são supostamente, terceiros, aí da empresa”*.

Desse modo, aproveitou que tem muitos contatos no México, desenvolvidos ao longo da carreira, para concentrar sua atuação naquele país: *“lá as coisas estão bem aquecidas. Aqui realmente eu não tenho tentado por conta de ser bem complicado”*.

Nicolas reorganizou sua referência de trabalho e hoje considera encontrar-se em um bom momento profissional, atuando como consultor. Com uma atuação internacional e trabalhando de forma remota quase que em sua totalidade, pode inclusive viver afastado dos grandes centros urbanos. Contudo, as dificuldades que enfrentou e viu amigos

enfrentarem fez com que perdesse a confiabilidade no mercado brasileiro, o que o deixa desanimado com o país, uma vez que *“tudo o que você for imaginar tem muita concorrência, tem muita... a oferta é muito maior do que a demanda e isso acaba fazendo com que quem está do outro lado, explore isso”*.

Desse modo, teme pelas dificuldades profissionais que seus filhos, ingressando no mercado de trabalho, venham a enfrentar: *“aconselhei eles a buscar algo fora do nosso país... infelizmente eu vejo que nosso país, está sendo nivelado por baixo”*. Com isso, tem estimulado seus filhos a deixarem o Brasil pois *“viver na Europa, nos Estados Unidos, no Canadá...mesmo no México.... a condição de vida, qualidade de vida, é muito superior ao que a gente tem aqui, por conta da qualidade dos homens que nós temos como governantes”*.

Diante de todas as dificuldades do mercado de trabalho, recomenda fortemente que profissionais possam contar com orientação de carreira *“desde sempre”*, apesar de ainda ter uma visão de orientação restrita a orientação vocacional, por acreditar que pode contribuir com o planejamento e tomada de decisões. Assim, relata: *“meus filhos fizeram aquele teste vocacional, antes de ingressar na faculdade para que você possa ver a quais são as suas facilidades, para onde que você vai, se você é de exatas, se você é de humanas... enfim.... eu acho superimportante, sim, que você seja direcionado, de acordo com as suas competências, com as suas facilidades porque torna o nosso caminho mais fácil, mais curto. Porque não adianta você sair desbravando as coisas... Então, esse tipo de informação e de orientação é muito precioso... a partir do momento que ele tem uma boa orientação e tem interesse, não tem como dar errado.”*

Desse modo, um dos conselhos profissionais que costuma sugerir para jovens é o de *“não desistir nunca, porque primeiro você precisa de alguém que te dê uma oportunidade”*.

7. LEVANTAMENTO DE PARÂMETROS

Redução na empregabilidade

Em todas as entrevistas a redução da empregabilidade por motivos etários foi confirmada, seja por experiência própria ou de conhecidos. Sentem-se traídos pelo mercado por terem envelhecido. Alguns, inclusive, relatam que a dificuldade de se recolocar veio justamente na fase em que acreditavam estar no auge da produtividade.

- *“A idade é um fator limitante, vamos dizer assim, quando acho que as pessoas entendem que o profissional não está atualizado. Em que momento eu senti isso pesar foi quando eu tinha 42 anos..... Eu acredito que isso tenha um certo preconceito. Eu nunca vi isso explícito.... E ele disse assim “pensa direito nesse tipo de contratação porque a pessoa já tem 40 anos de idade”. Eu falei, “caramba, isso é um fator limitante”* (João). Em alguns casos, a conscientização vem por um dado externo, como pela restrição das empresas no momento da seleção.

- *“...eu não era nem considerado para entrevista”* (Lucas). Mais uma confirmação da restrição no momento da seleção.

- *“...ele falou assim: “nossa, Nicolas, eles realmente não estão buscando uma pessoa já com... acima de 50, eles estão realmente buscando as pessoas mais, mais novas. Isso só veio confirmar aquilo que eu já tinha percebido pelo LinkedIn. Existe um grupo imenso de profissionais reclamando...você manda o currículo quando a pessoa bate o olho na sua idade, independente do que você seja, da sua experiência, do seu potencial, da sua competência, você já é descartado”* (Nicolas).

- *“...você pode perder o emprego com 30 anos, você vai achar outro. Se você for bom, pegou uma hora ruim, num lugar ruim, você vai achar outro. Mas se você perder emprego com 45, a história é diferente. Você pode achar, mas dificilmente vai achar um igual. E se for com 50, é mais difícil”* (Lucas). Aqui é possível perceber claramente a distinção de desemprego e exclusão do mercado de trabalho.

- *“...eu acho que os 50 anos é uma idade que começa a pesar. Acho que 45 para frente as pessoas já começam a ter alguma dificuldade, mas 50 Plus que piora a empregabilidade formal....”* (Regina).

- *“...estou falando de pessoas que já beirando 60.... esses caras eu não vi nenhum se recolocar todos saíram para o lado de consultoria”* (Regina). Como resultado da dificuldade da recolocação, muitas vezes o que “sobra” são atividades informais, para as quais as pessoas têm que se preparar.

- “...já não existe muito entusiasmo quando você tem mais que 30 , já existe alguma resistência quando você tem muito mais que 40, quando você passa de 50, então nem se fala...” (Tatiana). Evidência do rejuvenescimento das empresas que, entre outros fatores, acreditam que os mais velhos têm mais dificuldade de adaptação.

- “Eu sinto que ...numa posição de gerência pesa, numa posição de diretoria, acho que pesa menos, mas em um gerência acho que pesa, sim. Em uma posição de gerência tem sempre uma perspectiva de que talvez você esteja ultrapassado, se você já não deveria estar em outra posição” (Tatiana). A faixa etária de exclusão pode variar dependendo do nível – níveis mais altos na hierarquia podem alcançar faixas mais avançadas.

- “Depende da posição que você busca, mas acho que depois dos 50 pode... Mas eu sei que 45-50 já existe uma certa oscilação de talvez não querer uma pessoa com esse nível de senioridade” (Neusa).

- “se eu pudesse até os 70 eu trabalharia, mas eu não acho que empresa vai me querer” (Tatiana). Evidência de disparidade entre interesse dos trabalhadores e interesse das empresas.

- “para o RH pesa o convênio dessa pessoa vai ser mais caro, porque tem mais idade” (Neusa). Evidência de que, para as empresas, trabalhadores são enxergados como custo.

- “Nem tentei, porque eu já vinha meio desiludido, porque eu sou filiado ao LinkedIn, não é? E aí antes de sair do emprego eu já acompanhava a dificuldade de hoje você ter mais de 50 anos, não é? Então, realmente eu achei pouco conveniente ir atrás de um emprego, já que a minha idade, para a cultura brasileira ela não, não é aceita” (Nicolas). Muitos profissionais nem tentam buscar emprego, tamanha a desilusão.

Autoestima diante da dificuldade de arrumar emprego

Todos os entrevistados destacaram explicitamente o quanto o desemprego longo (aliado à pouca perspectiva de recolocação) pode abalar o psicológico e autoestima. Muitos, inclusive, mostraram-se surpresos com essa realidade, para a qual não se prepararam.

- “Eu acho que afeta bastante” (João).

- “...caramba. Eu tô morto na vida profissional. E eu tô saudável, a cabeça está funcionando, tenho muita ideia”....é uma espécie de exclusão, até quando você não é nem ouvido, né. Você não entra no jogo porque tá rotulado. Então isso machuca muito.... Você fica mais murcho. Porque mesmo que você se considere uma boa pessoa, um bom pai, um bom marido, um bom vizinho, um bom amigo... o trabalho tem um peso significativo

na nossa qualidade de vida. E quando esse lado tão importante e só acumula não, não, não, não, o impacto é significativo” (Lucas). Contradição entre disponibilidade do profissional e desejo das empresas

.-“...se você é pego de surpresa, em plena atividade, numa empresa, com 50 anos e deixa de trabalhar você vai ser testado na sua autoestima. E se demorar muito e esse tema não foi equacionando, ou você desiste e vai simplificar a vida para viver de renda, com uma frustração, ou continua tentando e pode deprimir” (Lucas). Continuar buscando emprego, apesar das dificuldades mercadológicas, pode gerar ainda mais frustração.

- “me parece mais pesado para os homens, em algum ponto, do que para as mulheres. Eu sinto que ainda é cobrado muito...que o homem seja o provedor da casa...Eu acho que isso na autoestima abala bastante. Então tem muita gente que para de procurar emprego porque não aguenta levar não na cara....não é só levar não depois da entrevista. Muita gente nem chama. Tipo, para você conseguir uma entrevista é o caos.... Para alguém que é mais velho e que depende desses contatos para conseguir, tem que ir lá pedir emprego, é muito complicado. Tipo, isso é uma situação muito degradante. Tem um peso muito alto... (Tatiana). O impacto no emocional de um homem não conseguir trabalho pode ser maior do que em uma mulher por conta do machismo da sociedade.

- “parece que mulher é invisibilizada para boa sociedade depois de uma certa idade” (Tatiana). Por outro lado, a juventude pode ser mais cobrada das mulheres do que dos homens no mercado de trabalho.

Transição para atividade fora de organização:

Apesar de não terem desejado buscar uma atividade profissional fora de organização, a maioria dos entrevistados relatou que precisou fazer essa transição, por conta da dificuldade de encontrar emprego. Por outro lado, também destacou a dificuldade de pensar em outras atividades e para elas se prepararem, uma vez que seus parâmetros de trabalho sempre foram muito relacionados a organizações.

- “...a pessoa patina por algum tempo...É um desafio. Navegar por mares nunca dantes navegados” (Regina). É necessário fazer uma reconstrução de papel profissional.

- “...obriga você a ter mais, principalmente desenvolver soft skills. Tipo, de você procurar pessoas, de você se adaptar” (Tatiana). Para fazer a transição de atividades, é necessário desenvolver outras habilidades.

- “Cara, é muito, muito triste, porque muitos (amigos) partiram para um negócio próprio, abrindo mão... jogando fora tudo o que aprenderam.... mudaram completamente de

atividade. Muitos foram, para esse segmento. por conta.... e outros, realmente, que foram atrás de se aposentar e vivem... vivem entre aspas....Sobrevivem com o salário de aposentado” (Nicolas). Experiência negativa de amigos pode aumentar ainda o receio por parte de profissionais com dificuldade em se recolocar.

-“...é caótica. Porque não houve um preparo para isso e você precisa cuidar de vários fatores que não está acostumada, não tem experiência” (Lucas).

Alternativas fora do mundo organizacional

Alguns dos entrevistados citaram alternativas de atividades fora de organização, mas sempre com percepções estereotipadas e sem profundidade de análise.

-“...Empreendedorismo...prestar serviço como consultor....dar aula...”(João).

-“...já agora, eu começo a buscar alguma alternativa de consultoria...gostaria muito de ser uma espécie de coach, até, e trabalhar na área de ensino” (Lucas).

- “Consultoria” (Tatiana).

Renda após saída de organização

A maioria dos profissionais confirmou que a transição para atividade fora de organização pode ser acompanhada de uma forte redução de renda, de modo que não enxergam essa possibilidade como uma opção desejada e, sim, como falta de opção.

-“Hoje diminuiu. Hoje praticamente eu pago para trabalhar” (João).

-“... já diminuiu drasticamente” (Regina).

-“...imagino que quando for para uma consultoria, do salário atual tem que tá preparado para ter um rendimento de 30%, ou 20% do salário atual” (Lucas). Estimativa pouco otimista para o momento da transição.

- “...essa variabilidade da renda e dessa perda de benefícios eu acho que é uma perda significativa” (Tatiana).

Conselhos para se preparar para redução de empregabilidade após os 50 anos

Todos os profissionais entrevistados disseram se ressentir por não terem sido devidamente orientados, quando mais jovens, sobre maneiras de se preparar para uma eventual crise de carreira quando mais velhos. Assim, preocupam-se hoje com profissionais mais jovens a sua volta e procuram dar para eles as orientações que não receberam.

-*“Primeiro, ter consciência que se vai chegar. Segundo, ...uma reserva financeira, Uma coisa de extrema importância, para mim, sempre se manter atualizada, networking é muito bom...”* (João).

-*“Lembrar que vai acontecer....mais cedo ou mais tarde”* (Regina). A conscientização da eventual dificuldade de empregabilidade é um ponto importante.

-*“Financeiramente, com “savings”, previdência, investimentos”* (Neusa)

-*“cuide da sua empregabilidade e cuide do seu bolso porque o emprego falta numa hora que você nem imagina* (Lucas). Importância da reserva financeira.

-*“a poupar, a se prevenir para o futuro, para deixar um pouquinho de reserva porque se em algum momento não tiver”* (Neusa).

-*“olhe para fora e diversifique-se. Olhe para associação de empresas, mantenha contato desde cedo na academia.... em ter um vínculo na academia, vínculo com outras empresas, mesmo que não seja de prestação de serviço, mas ter um vínculo social, até de associação de indústrias, ele seria muito valioso. Certamente me ofertariam oportunidades de trabalho fora da empresa e certamente seria até fácil recolocação se networking tivesse muito forte nessas outras áreas”* (Lucas). Importância de manutenção de rede de contatos.

-*“seja independente financeiramente o mais cedo possível, e tenha muito a aportar do ponto de vista de conhecimento, relação e conexão...mantém a pluralidade, mantem a diversidade, aprenda muito e essas conexões vão te levar para empregabilidade enquanto houver vida inteligente”* (Lucas).

-*“preparação psicológica de aceitar que isso vai acontecer e já começaram a desenhar esse plano B. Se você é 50 Plus, será que você vai conseguir se recolocar no mercado de trabalho CLT, nas empresas que você conhece, que você tem potencial ou teoria potencial de empregabilidade?”* (Regina). Importância de preparação psicológica para eventual crise.

-*“se manter estudando, se manter ativo, em relação a networking”* (Regina). Importância também de atualização constante.

-*“Então essa transição virá e a preparação tem que acontecer antes. Então pensar, se eu não me aposentar na empresa e tiver que buscar uma outra coisa no mercado, então cuidar do nosso networking, cuidar do currículo sempre, sempre, não somente no momento que acontecer. Eu acho que é isso, acho que estar pensando sempre mais para frente.... então estou com 45 e estou empregado, está legal.... Mas e se eu sair da empresa, o que eu vou fazer? Qual que é o plano B para a situação que tem hoje?”* (Regina). Importância de antecipação de possíveis cenários.

- *“Conselho 1: você de fato escolher uma carreira que você tenha... que você ame...Depois: sempre correr atrás de de fato desenvolver....a provisionar uma parte do seu dinheiro para uma reserva”* (Tatiana).

- *“tem que ter muita resiliência, tem que aprender que por mais que você tom um chacoalhão, que as coisas vão voltar ao eixo...estudar muito, se preparar muito... não deixar as coisas passarem. Realmente, ter opções...”*(Neusa). Importância de pensar em alternativas.

- *“...não terem medo de ousar e de tentar. Principalmente no começo de vida”* (Neusa). Importância de ousar.

- *“...a não desistir nunca”* (Nicolas). Importância de persistir na busca por objetivos.

- *“...a buscar algo fora do nosso país. Essa foi uma.... coisa... porque, infelizmente eu vejo que nosso país, está sendo nivelado por baixo”* (Nicolas). Importância de considerar outros países.

- *“...você tem que sempre procurar ser o melhor, independente do que você faça, sim, pensa e se dedique para ter um diferencial, para ter um destaque, para não ser mais um somente...”* (Nicolas). Importância de busca por excelência.

Orientação de carreira

A maioria dos profissionais defendeu a importância de uma orientação profissional ao longo da carreira, de modo que as pessoas possam se preparar e reduzir os impactos de uma possível crise após os 50 anos.

-*“Se eu tivesse isso (orientação de carreira), não com 40 anos de idade, com 35, mas, sei lá, com 18-20 anos de idade, isso realmente poderia ter me ajudado muito mais, uma pessoa que orientasse, você está indo para o caminho errado, vai por aqui.... Se tem alguém para te apoiar quando você bem mais jovem, eu entendo que ajuda. Me ajudou.Então se eu pudesse ter tido isso um pouco mais cedo, me ajudaria também* (João).

Importância da orientação de carreira desde juventude.

- *“Eu acho que isso (orientação de carreira) começa no início da carreira e precisa ser intensificado, na minha opinião, a partir dos 45 sim ou sim”* (Regina).

- *“Então acho que perde-se um potencial grande, porque a pessoa que se afogou precisava só um pouco de orientação... quem não tem um pouco de infraestrutura anterior ou não tem um suporte nesse período de transição, a gente pode perder um profissional valioso”* (Lucas). Orientação pode ajudar a minimizar riscos.

- “...acho super importante, sim, que você seja direcionado, de acordo com as suas competências, com as suas facilidades porque torna o nosso caminho mais fácil, mais curto....Então, esse tipo de informação e de orientação é muito precioso....a partir do momento que ele (um profissional) tem uma boa orientação e tem interesse, não tem como dar errado....”(Nicolas).

- “Sempre tive (orientação de carreira), mas esse planejamento não considerava o término do contrato.... ele sempre considerava os próximos steps dentro da empresa, então isso é algo que acho muito válido de as pessoas incluírem no planejamento de carreira. Esse step depois, até com os seus mentores, com chefe, eu acho que é importante” (Regina). Orientação de carreira deveria ajudar o planejamento também de longo prazo.

- “ter um tipo de orientação, tipo, se sua carreira não der certo aqui, talvez vc possa ir para outra área. Mas acho que coaching de carreira é fundamental” (Neusa). Orientação pode ajudar a pensar em alternativas.

-“...Eu não dediquei tempo para o planejamento. Isso é algo que falta também. Assim como não dediquei tempo para me preparar melhor para o empreendedorismo, agora planejamento de carreira, isso não (não tive)” (João).

-“...onde procurar, o que procurar, como se oferecer, como aceitar a mudança e como discernir o que ela tem para oferecer ao mercado e oferecer isso” (Lucas).

7.1 Comparações de entrevistas

Algumas das principais evidências que puderam ser observadas a partir da análise das entrevistas são:

- Profissionais empregados no momento da entrevista (Lucas, Tatiana e Neusa) estavam mais otimistas em relação ao mercado de trabalho e as próprias perspectivas profissionais do que aqueles que estavam sem trabalho (João e Regina).

- Nicolas, que já fez sua transição para uma atividade fora de organização e que teve sucesso nessa passagem, enxerga com menos receio o processo de transição do que aqueles que ainda não a fizeram (João, Lucas, Regina, Tatiana e Neusa).

- Profissionais que são arrimo de família e ainda não conquistaram uma independência financeira (João e Tatiana), se colocam ainda mais pressão em seguir gerando renda, principalmente quando comparados com aqueles que já têm a estabilidade econômica (Lucas e Nicolas).

- Apesar de todos os entrevistados terem dito que se prepararam financeiramente para eventuais crises após os 50 anos, João foi o único que destacou que deveria ter feito uma reserva financeira maior.
- A maioria dos entrevistados (Lucas, Tatiana, Regina e Neusa) relataram acreditar que a redução da empregabilidade por uma questão etária acontece mais tarde para profissionais que estejam em níveis hierárquicos mais altos. Assim, se um analista ou coordenador pode enfrentar dificuldade de se recolocar aos 45-50 anos, um diretor ou presidente pode vir a apresentar essa dificuldade já com 55-60 anos.
- Tanto João quanto Nicolas se arrependem de não ter estudado mais como forma de preparo para a redução da empregabilidade.
- Apesar de todos os entrevistados concordarem que existe redução da empregabilidade após os 50 anos, Neusa foi a única que relatou acreditar que muitas pessoas poderiam obter emprego se de fato tentassem (como se fosse um fator pessoal, e não etário), Por outro lado, Lucas foi o único a destacar que profissionais com mais de 50 anos têm que fazer uma análise mais profunda em identificar que tipo de empresa/ cargo pode se beneficiar mais de um profissional com mais idade, como forma de aumentar a chance de sucesso na busca por emprego.
- Nicolas está mais desiludido com o mercado de trabalho no Brasil e teme pela carreira dos filhos, que estão começando suas trajetórias profissionais. Já Lucas e Neusa, que também têm filhos entrando no mercado de trabalho, não trouxeram a mesma preocupação. Importante notar, contudo, que Lucas e Neusa estavam empregados no momento da entrevista, ao passo que Nicolas estava atuando como consultor autônomo. Ou seja, o momento atual de carreira das pessoas pode fazer com que mude sua preocupação com a carreira dos filhos.

8. CONCLUSÃO

O aumento da longevidade e aposentadoria tardia tem acumulado um número maior de profissionais que precisam e desejam se manter economicamente ativos. Por outro lado, o mercado de trabalho tem se mostrado cruel com profissionais nessa faixa etária por preferir profissionais mais jovens, fenômeno conhecido como etarismo.

Os entrevistados dessa pesquisa reforçaram percepção de redução da empregabilidade após os 50 anos. Quase todos (João, Lucas, Regina, Tatiana e Neusa), inclusive, defendem que essa redução pode começar ainda antes, já na casa dos 40 anos. Aqueles que atualmente estão empregados (Tatiana, Neusa e Lucas) estão mais otimistas, acreditando que poderão seguir trabalhando até um pouco mais velhos, talvez até depois dos 60. Aqueles que estão atualmente desempregados (João e Regina) acreditam que talvez já não consigam mais se recolocar em uma organização, mesmo estando ainda no começo da faixa dos 50 anos.

Apesar de o desemprego ser algo comum e até, de alguma forma, esperado para profissionais do mundo moderno, esse fenômeno tem se mostrado mais duro após os 50 anos. Enquanto jovens, profissionais entram e saem de empregos com regularidade, sem muita dificuldade de recolocação. Quando mais velhos, contudo, podem nunca mais se recolocar. Em outros casos, podem precisar se submeter a empregos precários, com salários bem inferiores, piores condições ou em atividades de menor responsabilidade.

Diferentemente do desemprego, que pode ser entendido como algo passageiro, um hiato entre dois empregos, a redução da empregabilidade após os 50 anos pode ser uma falta de emprego definitivo. Essa diferença entre desemprego e exclusão do mercado de trabalho fica clara no depoimento de Lucas: *“Você pode perder o emprego com 30 anos, você vai achar outro...Mas se você perder emprego com 45, a história é diferente. Você pode achar, mas dificilmente vai achar um igual. E se for com 50, é mais difícil”*.

Essa redução da empregabilidade após os 50 anos parece ter se tornado mais relevante na atualidade. Isso pode acontecer por muitos fatores. Normalmente as empresas creditam esse fato ao comportamento dos trabalhadores. Contudo, enxergar o problema dessa perspectiva seria culpabilizar a vítima? Seria porque os trabalhadores com mais de 50 anos têm dificuldade com tecnologia, inflexibilidade, desatualização, conforme RASSAS (2017)? Ou porque os investimentos com treinamentos são mais caros para profissionais mais velhos, uma vez que teoricamente têm menos carreira pela frente, confirme MACEDO (2005)? Os, ainda, seriam os modelos de trabalho que

sofreram alterações nas últimas décadas, com outras expectativas por parte das empresas? Alguns entrevistados, como Tatiana, Neusa e Lucas, relataram estar em seus melhores momentos profissionais em termos de qualidade de entrega. Neusa, inclusive, não se inclui na população que corre o risco de ter a empregabilidade reduzida e culpa o próprio profissional por não conseguir emprego (*“algumas pessoas meio que se entregam....Mas a pessoa também, não tenta, que não se esforça na busca por emprego”*). Seria isso uma forma de se sentir protegida, como se isso a blindasse desse risco?

Muitas empresas preferem contratar profissionais mais jovens (DUTRA, 2017). Contudo, esses profissionais, além de terem menos experiência e maturidade, muitas vezes demandam mais investimento em treinamento. Aliás, muitos jovens também ficam pouco tempo no emprego, justamente por terem alta empregabilidade e ter uma relação mais superficial com a empresa, optando por buscar outros desafios e interrompendo a relação com o empregador. Frequentemente, inclusive, os jovens acabam ficando ainda menos tempo do que um profissional mais velho ficaria.

A dificuldade de recolocação após os 50 anos pode afetar, inclusive, profissionais que, enquanto jovens, tiveram sucesso na carreira. Profissionais que tiveram carreira sólida e de sucesso, quando mais velhos podem perder seus empregos e, mesmo estando no auge da vida profissional em termos de entrega e desempenho, podem não mais conseguir emprego (como João, Regina e Nicolas).

Blustein (2011) cita que alguns públicos específicos (como pessoas com menos condições financeiras e intelectuais) têm pouca (ou nenhuma) liberdade de escolha em termos profissionais. São pessoas que precisam se conformar e aceitar as únicas opções que lhes são viáveis. Contudo, com o envelhecimento da sociedade, pessoas com 50 anos já não são consideradas velhas. Têm muita vitalidade, vontade de trabalhar e, principalmente, necessidade de seguir ganhando renda. Isso tudo, aliado ao fato de os modelos de trabalho hoje serem diferentes e empresas preferirem trabalhadores mais jovens (independentemente do motivo), faz com que a dificuldade de obtenção de emprego após os 50 anos passe a ser um problema social. Com isso, a falta de liberdade de escolha em termos profissionais passa a abranger também momentos de vida.

Profissionais qualificados, que obtiveram carreira corporativa e que, nos primeiros anos de suas carreiras gozaram de mais liberdade de escolha, ao envelhecerem e terem diminuição na empregabilidade já não possuem o mesmo grau de liberdade. A liberdade de escolha pode ser reduzida à medida que a idade avança. Mesmo aqueles que chegaram

a gozar de certo sucesso de carreira, em algum momento podem se ver sem (ou com menos) condições de escolha.

Essa crise, além de trazer graves consequências financeiras, muitas vezes também traz abalos na autoestima de um profissional. Além da necessidade de continuar trabalhando por uma questão financeira, realidade da maior parte da população brasileira, outros motivos levam as pessoas a precisarem continuar trabalhando, inclusive entre aqueles que já gozam de uma independência econômica. Trabalhar confere status e respeito próprio, fornecendo um padrão pelo qual julgar e para ser julgado (SHIMMIN, 1966), é a principal fonte de informações e de sociabilização (DERR, 1986), contribui para a formação da identidade, como também serve como meio para conexão interpessoal, contribuição social e autodeterminação (BLUSTEIN, 2011). Deixar de trabalhar pode, inclusive, afetar relacionamento com a família e pertencimento à sociedade (NERI, 1998).

Ao perder emprego, o sentimento de pertencimento à sociedade pode não ser mais o mesmo, conforme relatado nas entrevistas de João, Lucas e Tatiana. O impacto na autoestima pode ser ainda mais severo quando a dificuldade de recolocação vem combinada com uma falta de preparação financeira adequada. Para alguns, essa redução de empregabilidade é enxergada como atestado de velhice e finitude. Muitos profissionais se sentem mortos perante o mercado de trabalho, apesar de ainda se sentirem com energia e capacidade de trabalhar. De repente, toda sua experiência e conhecimento profissional perde valor: *“Porque mesmo que você se considere uma boa pessoa, um bom pai, um bom marido, um bom vizinho, um bom amigo... o trabalho tem um peso significativo na nossa qualidade de vida”* (Lucas)

Entre os entrevistados, 66% apontaram os impactos que essa crise de carreira afeta a vida pessoal, relacionamentos, identidade e autoestima. Isso contribui para tornar os profissionais pessimistas, pois no auge da carreira nunca imaginaram que um dia não mais conseguiriam se recolocar. No momento em que passam por essa dificuldade, a crise pode ter um efeito surpreendedor e desorganizador, deixando-os abalados e desestruturados. O modelo de trabalho centrado na organização predominou na maioria dos entrevistados, que citaram dificuldade em se imaginar desenvolvendo alguma atividade sem o vínculo organizacional.

Apesar de que as carreiras não se limitam nas paredes de uma empresa, profissionais que desenvolveram a vida profissional dentro de uma organização, como sequência predefinida de cargos e funções, muito frequentemente têm bastante dificuldade em imaginar sua progressão de carreira fora de uma empresa. Com isso,

sentem que não se prepararam para essa dificuldade e que essa transição exigiria muito de si por não conseguem imaginar o ser profissional fora de organização, conforme depoimento de João: “*eu nunca me arrisquei fora do mercado corporativo*”.

Contudo, frequentemente a saída para a dificuldade de recolocação pode ser a busca de uma atividade fora de organização. Nem sempre essa transição é fácil, como fica explícito na fala de Neusa: “*Não me vejo, nem como empreendedora, nem como carreira solo... não me vejo, mesmo. Eu sou, assim, pautada no que faço... assalariada*”. A transição pode ser mais ou menos difícil, dependendo da pessoa. Em nossa sociedade, homens tendem a ter um vínculo mais forte com organizações do que mulheres (“*me parece mais pesado para os homens, em algum ponto, do que para as mulheres. Eu sinto que ainda é cobrado muito...que o homem seja o provedor da casa...*”, Tatiana). Além disso, trabalhadores com 60 anos, por estarem mais próximo da aposentadoria, podem ter mais facilidade do que aqueles com 50.

Diante disso, muitos entrevistados relataram dificuldade em explorar alternativas fora de mercado organizacional, além da óbvia opção do empreendedorismo. Defendem, ainda, a dificuldade em se preparar e se adaptar para essa transição de atividade, justamente por nunca terem antecipado tal necessidade. “*Mas e se eu sair da empresa, o que eu vou fazer? Qual que é o plano B para a situação que tem hoje? Eu acho superimportante, hoje eu vejo isso, e foi algo que eu não fiz, deveria ter feito*”, comentou Regina.

A identidade profissional está intimamente relacionada a sua própria identidade. E essa mudança de identidade pode desestruturar uma pessoa que tenha menos recursos para lidar com isso, prejudicando sua saúde mental. Além disso, pessoas influenciam e são influenciadas por outros a sua volta. Experiência de amigos e familiares, que passaram por dificuldades semelhantes e fizeram transição de atividade também influencia a maneira como um profissional se relaciona com sua própria transição. Um filho de funcionários públicos pode ter mais dificuldade do que um filho de empreendedores. Os entrevistados relataram que parte do receio que têm (ou tiveram) no momento de fazer a transição, deve-se à experiência de pessoas próximas.

Em vez de essa experiência servir como aprendizado, pode servir como obstáculo, que torna o processo mais doloroso, conforme depoimento de Nicolas “*é muito, muito triste, porque muitos (amigos) partiram para um negócio próprio, abrindo mão... jogando fora tudo o que aprenderam.... mudaram completamente de atividade. Muitos*

foram, para esse segmento. por conta.... e outros, realmente, que foram atrás de se aposentar e vivem... vivem entre aspas....Sobrevivem com o salário de aposentado”.

Assim, o testemunho de conhecidos que sofreram reduções de renda, abalo na autoestima e dificuldade em se posicionar na nova atividade (realidade em muitos casos), pode fazer com que muitas pessoas se assustem e tenham dificuldade em lidar com a própria transição. Em outros casos, profissionais nem conseguem considerar e explorar todas as alternativas fora de uma organização. Desse modo, essa transição pode ser bastante dolorosa e ainda levar profissionais para atividades que talvez não correspondam às suas expectativas.

Com isso, frequentemente, acabam tendo que trocar de emprego por subemprego, ou ainda migrar involuntariamente para outras atividades profissionais, como empreendedorismo ou consultorias. Desenvolvendo alguma outra dessas atividades, deixam de ser considerados desempregados perante a sociedade. Contudo, isso não necessariamente significa que tenham encontrado a solução para seus problemas (sejam econômicos ou psicológicos).

Dessa forma, é um consenso entre os entrevistados que profissionais mais jovens devem se preparar. Esse preparo pode ser em termos financeiros, fazendo uma reserva. Isso se torna importante pois a redução de renda pode não ser temporária: muitos profissionais após os 50 anos tem uma redução de renda para toda a vida.

Além disso, essa reserva financeira pode ser útil para que os profissionais que queiram/ necessitem fazer uma transição de atividade possa fazê-lo com calma e planejamento. Pode ser importante como recurso para investir em um negócio. Ou até mesmo para lhe dar um rendimento extra em um momento de redução de renda. Muitas pessoas dependem do emprego como forma de sustentar seu projeto de vida e, quando ficam desempregadas e não conseguem se recolocar, ficam mais expostas e frágeis, sem condições econômicas para sustentar o não-emprego e financiar a transição para outras atividades. Sem uma reserva financeira, precisam valer-se de outras estratégias, como reduzir padrão de vida, mudar para cidades com menores custos de vida ou até mesmo residir com parentes (*“hoje eu vivo com menos. É isso o que afeta nosso convívio familiar. Ficar em casa e logicamente a parte financeira”*, João).

Outro aspecto importante para ser considerado nessa preparação é a redução do grau de dependência em relação à empresa, desenvolvendo uma relação psicológica que não seja de dependência ou mesmo infinitude. Poder pensar a identidade profissional independentemente de seu cargo organizacional, sem uma visão de trabalho restrita

apenas a organização e possibilitando considerar um leque maior de opções de atividades. Desse modo, a identidade profissional não seria limitada à ocupação organizacional e não sofreria um impacto tão grande no momento de uma redução de empregabilidade e consequente mudança de atividade. Conseguiriam, assim, com mais facilidade, não apenas reconhecer, mas também enfrentar a crise, no momento em que ocorrer, e se ocorrer.

Uma preparação psicológica para a possibilidade de ter que sair de organização e buscar outras atividades profissionais também pode contribuir para uma transição harmoniosa. Entrevistados como João e Regina lamentam não terem de preparado psicologicamente para isso.

Algumas pessoas, como Neusa, descrevem essa crise de empregabilidade como se nunca fossem atingi-los. Mesmo tendo tido exemplo de amigos e familiares que enfrentaram crise de empregabilidade quando mais velhos, ainda assim não interiorizou que tal fenômeno poderia atingi-lhe também. Apesar de estar preparada financeiramente, pode não estar se preparando psicologicamente para essa eventual crise. Essa segurança de que não terá esse problema pode torná-la mais vulnerável para combater uma situação de não-emprego. Nesses casos, o processo de desvinculação da empresa pode ser ainda mais doloroso e o processo para busca de uma atividade profissional fora de organização, ainda mais difícil.

Importante destacar, ainda, que o fato de não terem, ao longo do desenvolvimento da carreira, considerado a possibilidade de, em algum momento, precisar mudar de atividade, pode fazer com que haja uma crise de identidade no momento em que essa transição precise ocorrer. Assim, as condições para enfrentar a crise pode ser diferente dependendo da atitude de cada um frente aos fatos sociais que foram negados. Entre nossos entrevistados, João e Regina demonstraram ter se preparado pouco, psicologicamente, para essa crise. Lucas parece estar mais preparado, mas continua empregado (só será possível ver o quanto está realmente preparado no momento que a crise vier a se concretizar). Já Nicolas traz um discurso de que se preparou psicologicamente para a transição, mas se no momento não estivesse tendo sucesso enquanto consultor autônomo talvez sua percepção fosse diferente.

Para que a transição para uma atividade fora de organização se dê de forma harmoniosa, é importante que os profissionais tenham a consciência dessa eventual necessidade em algum momento e tenham esse projeto com antecedência. Com essa consciência, podem fazer uma busca constante por qualificação, manutenção de rede de

relacionamento com contatos estratégicos, flexibilidade para adaptação, investigação e exploração de alternativas, ao longo da trajetória. Dessa forma, conseguem estar mais bem preparadas e ter mais sucesso quando a transição acontecer, se tiver que acontecer.

Contudo, apenas ter o projeto pode não ser suficiente, se não tiverem o compromisso com o projeto e começar a atuar em função dele ainda antes do momento da crise. Atuando em justaposição, podem estar mais prontos no momento de saída da organização, o que muitas vezes acontece de forma involuntária e de surpresa. Existem graduações do preparo para enfrentar a crise. Algumas pessoas estão mais preparadas para enfrentar essa crise e uma orientação pode ajudar a pessoa a se comprometer com a transição. A crise é previsível. A intervenção é diferente dependendo do momento.

Ao longo da trajetória profissional, é comum que profissionais planejem os passos seguintes de carreira, como o cargo que deseja ocupar dentro de 5-10 anos. Projetam suas carreiras em função do próximo cargo. Contudo, muito poucos são os que pensam em ocupações após a maturidade. É comum que as pessoas se visualizem trabalhando até 60, 70 ou até mesmo 80 anos. Mas às vezes não chegam a considerar com seriedade a possibilidade de em algum momento não ser mais desejável para uma empresa e ter que buscar outras atividades. Esse pensamento é confirmado no depoimento de Regina: *“...então eu achei que não ia ser o meu caso, mas eu estou vendo que eu caio nessa mesma, nesse mesmo quadrado...”* O não pensar nesse assunto pode ser ocasionado por uma falta de tempo para pensar no futuro, tendência exacerbada de pensar no imediatismo ou mesmo negação. Seria isso uma consequência do imediatismo da sociedade moderna?

Exista a crença, entre alguns profissionais, conforme falas da Neusa, de que *“algumas pessoas meio que se entregam e nem chagam a tentar buscar emprego”*, *“... eu escuto muito o discurso ‘quem vai me contratar com essa idade’? Mas a pessoa também, não tenta.”* Esse não tentar poderia ser um recurso para se proteger de possíveis reprovações em processos seletivos, o que poderia lhes trazer ainda mais dor? Um receio de ouvir “não”?

Pessoas empregadas tendem a negar mais a redução da empregabilidade do que aqueles desempregados, uma vez que essa crise ainda não lhes afeta. Uma negação de realidade social em que hoje é mais difícil para ter trabalho em empresa após os 50 anos.

Em outras palavras, a sensação de segurança muda entre aqueles que tem salário garantido no final do mês. A segurança é diferente dependendo da realidade. E essa sensação pode fazer com que essas pessoas se distraiam e não se preparem para uma eventual crise de empregabilidade. Por isso a negação pode acontecer mesmo entre

aqueles que tem exemplo de amigos ou familiares que perderam emprego e não mais conseguiram se recolocar por uma questão etária.

Por outro lado, uma preparação, enquanto jovem, também é um desafio. Considerando o cenário de constantes mudanças no mercado de trabalho, qualquer planejamento feito no início da carreira estará mais do que defasado por volta dos 50 anos de idade. Aquele mercado imaginado já não mais existirá. Desse modo, é importante que os profissionais, além de se manterem atualizados em termos de qualificações, também se mantenham atualizados em relação ao mercado, tenham alternativas de atuação e revejam seus planos de carreira periodicamente, de modo que tenham recursos para lidar com as eventuais crises.

A ideia de uma atividade alternativa e possível é importante, conseguindo uma articulação para outra atividade com mais velocidade. É necessário enxergar melhor a própria capacidade de empregabilidade, mas só isso não é suficiente. Rupturas em vínculos empregatícios acontecem independentemente de performance ou adequação à cultura. A carreira vai sendo desenhada ao longo da trajetória profissional, de modo que qualquer tipo de planejamento tem que ter acompanhamento e revisões contínuos, uma vez que não apenas o mercado muda, mas as pessoas mudam, bem como seus interesses e necessidades.

A carreira após os 50 anos pode trazer diferentes desafios. Desafios, esses, que talvez possam ser enfrentados com mais facilidade quando houver a possibilidade de contar com ajuda de um profissional de orientação de carreira. Tanto João, quanto Lucas, Regina, Neusa e Nicolas relataram nas entrevistas que poderiam ter se preparado melhor se tivessem tido esse tipo de orientação ao longo da carreira. Se antes a necessidade de orientação vinha apenas na juventude (no momento da escolha de um curso universitário) ou no momento da ruptura (orientação na busca de emprego), hoje a orientação se faz necessária ao longo de toda a trajetória. Não adianta esperar a crise para buscar apoio. A orientação preventiva pode fazer diferença na maneira de se preparar e enfrentar a própria crise.

Nem todos os profissionais passem por essas crises de carreira após os 50 anos. Alguns passam após os 60. Outros, em nenhum momento, já que suas carreiras se desenvolvem de maneira harmoniosa até o momento da aposentadoria. Contudo, não ter crise de falta de atividade profissional ou mesmo crise financeira, não significa que a pessoa não enfrente crise de envelhecimento, como observado nas falas de Lucas (*“Eu tô*

morto na vida profissional”) e de Neusa *“Essa é a minha preocupação maior. Não é envelhecer, é envelhecer com dignidade”*.

Dessa forma, pessoas que ao longo da trajetória profissional cultivaram outras atividades fora trabalho (como estudos, voluntariado, esportes, religião, artesanato, hobbies ou família) muitas vezes tem um vínculo diferente com o trabalhar e podem ter menos dificuldade com o processo de parar de trabalhar. Nesse sentido, em nossa sociedade, homens podem ter mais dificuldade com esse processo do que mulheres.

Em muitos casos, a idade limite de permanência no emprego costuma ser maior para profissionais que ocupam posições mais altas na hierarquia organizacional. Nesse sentido, pode ser mais fácil uma empresa contratar um CEO aos 55 anos do que um Assistente na mesma idade. Conforme o cargo, a exclusão pode acontecer mais precocemente pois alguns cargos naturalmente exigem mais tempo de amadurecimento na função, conforme Stamp e Isaac (1990).

Contudo, será que a preparação para evitar essa crise de carreira deveria ser responsabilidade apenas da pessoa? As empresas deveriam, além de rever suas restrições para contratar profissionais com mais de 50 anos, também preparar seus empregados para fazer a transição para atividades fora de organizações? Esses questionamentos podem ser discutidos em mais profundidade em outras pesquisas.

Apesar de não ter sido levantado pelos entrevistados, levanto a hipótese de que empresas grandes têm a tendência de limitar ainda mais a contratação de profissionais mais velhos, preferindo candidatos jovens que possam fazer carreira e crescer dentro da organização. Por outro lado, empresas de pequeno-médio porte, justamente por não terem muito espaço para que profissionais cresçam hierarquicamente (pelo menos no curto prazo), não teriam motivo para preferir candidatos mais jovens. Pelo contrário, em alguns casos teriam até receio de contratar profissionais jovens, em carreira ascendente, que tenderiam a ter expectativa de promoção rápida, o que poderia não se concretizar. Sugerimos, para isso, novas investigações em pesquisas futuras a fim de confirmar essa hipótese.

Importante, ainda, destacar que a evolução da carreira e suas crises podem ser percebidas de maneiras diferentes dependendo da coletividade em questão. Pessoas de países diferentes têm relações diferentes com o trabalho. Aliás, até mesmo dentro de um mesmo país podem ser observadas diferenças. Um trabalhador de São Paulo ou Rio de Janeiro pode apresentar uma relação diferente com trabalho se comparado com um

profissional de Roraima. Há cidades em que trabalho ocupa um eixo mais importante na vida.

A crise de carreira pode ser mais exacerbada, com intensidades distintas, dependendo de características culturais. O tempo também pode apresentar influências diferentes, quando comparamos pessoas de gerações distintas. O mesmo pode ser dito para classes sociais, gênero e etnias diferentes. Há nuances da intensidade dessa crise. A preferência por profissionais mais jovens também pode ser diferente dependendo da cultura da empresa, porte, nacionalidade e segmento.

Essa pesquisa é um recorte da realidade. O impacto dessas crises de carreira em diferentes grupos, bem como em diferentes tipos de empresa, pode ser objeto de estudo de futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ABRAMS, Dominic - **A review and meta-analysis of age-based stereotype threat: Negative stereotypes, not facts, do the damage.** *Psychology and Aging*, 30, s.l.: 2015.

ALEGRETTI, Lais – **Chego com experiência, mas querem juventude: desemprego entre mais velhos dispara com pandemia**, 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2021/03/15/chego-com-experiencia-mas-querem-juventude-desemprego-entre-mais-velhos-dispara-pandemia.htm>
Acesso em: 02 Março de 2022.

ARENDT, Hannah – **The Human Condition**, s.l.: University of Chicago Press, 1958.

ANDRESEN, Maike; ARISS, Akram; WALTHER, Matthias; WOLFF, Karen - **Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives**, s.l.: Ed. Taylor & Francis, 2012.

ARAÚJO, Patrícia; CASTRO, José Manuel; JORDÃO, Filomena - **Sempre trabalhador, dificilmente empregado”: o “inemprego” como uma dimensão laboral emergente**, *Trabalho & Educação*, Vol 23, n3, s.l.: 2014.

ARTHUR, Michael. - **The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 15, Boston: Ed. Wiley, 1994.

ARTHUR, Michael; HALL, Douglas; LAWRENCE, Barbara – **Handbook of career theory**, s.l.: Cambridge University Press, 1989, Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459>.

ARTHUR, Michael B; PARKER, Polly – **Intelligent Career Card Sort**, Em *Career Assessment*, Rotterdam: Sense Publishers, 2015.

ARTHUR, Michael; ROUSSEAU, Denise - **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 15, s.l.: 1996.

ARULMANI, Gideon - **Career Guidance and Livelihood Planning**, *Journal of the Indian Association for Career and Livelihood Planning*, Vol 3, s.l.: 2014.

BAILYN, Lotte. – **Issues of work and Family in organizations: responding to social diversity**, New York: Center for Research in Career Development, Columbia University 1984.

BARBIER, Jean-Marie - **Elaboração de projectos de acção e planificação**, s.l.: Porto Editora, 1996.

BARLEY, Stephen R. – **Career, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology**, Em ARTHUR, Michael. B., HALL, Douglas T., & LAWRENCE, Barbara. S., **Handbook of career theory** (pp. 41–65), s.l.: Cambridge University Press, 1989.

BARUCH, Yehuda - **Transforming careers: From linear to multidirectional career paths**. Career Development International, Vol. 9, n01, s.l.: 2004, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410518147>.

BARUCH, Yehuda; BOZIONELOS, Nikos., **Career issues**, Em ZEDECK, Sheldon, **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Vol 2: Selecting & Developing Members of the Organization, s.l.: Ed. American Psychological Association, 2011.

BARUCH, Yehuda; PEIPERL, Maury A. - **Back to square zero: The post-corporate career**. **Organizational Dynamics**, Vol 25, s.l.: Ed. Elsevier, 1997.

BEAUD Stéphane; WEBER, Florence - **Guia para a pesquisa de campo**, s.l.: Ed. Vozes, 1988.

BLUSTEIN, David Larry. - **Extending the reach of vocational psychology: Toward an inclusive and integrative psychology of working**, Journal of Educational Behavior, Vol 59, s.l.: Ed. Elsevier, 2001.

BLUSTEIN, David Larry - **A relational theory of working**, Journal of Vocational Behavior 79, s.l.: 2011.

BLUSTEIN, David; MASDONATI, Jonas; ROSSIER, Jérôme - **Psychology and the International Labor Organization: The Role of Psychology in the Decent Work Agenda** – s.l.: 2017, Disponível em: http://www.ilo.org/global/research/publications/WCMS_561013/lang--en/index.htm

BOTERF, Guy Le - **Desenvolvendo a competência dos profissionais**, Porto Alegre: Ed. Artmed, 3 ed., 2003.

BRISCOE, Jon; HALL, Douglas T. - **The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications**, Journal of vocational behavior, 69, s.l.: 2006.

BROUSSEAU, Kenneth R.; DRIVER, Michael J.; ENEROTH, Kristina ; LARSSON, Rikard - **Career pandemonium: Realigning organizations and individuals**, The Academy of Management Executive, Vol 10, s.l.: Ed. Academy of Management, 1996.

BUTLER, Robert N.. **Ageism: Another form of bigotry**. **The Gerontologist**, v. 9, p. 243–246, s.l.: 1969.

CADIN, Loic; BENDER, Anne-Françoise; SAINT-GINIEZ, Veronique de; PRINGLE, Judith K., **Carrières nomades et contextes nationaux**, Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, n° 37, s.l.: 2000.

CAMPOS, Keli C. L., RUEDA, Fabian J. M., MARTINS, Luciana J., MANCINI, Camila C., GHIRALDELLI, Cristina & FUMACHE, Rosangela D. (2003). **Conceito de Empregabilidade na visão de alunos de Psicologia**. Em **Anais do III Congresso Norte-Nordeste de Psicologia** (pp.422-423), João Pessoa, s.l.: 2003.

CASTELLS, Manuel – **La era de la información. Vol. II: el poder de la identidad.** Distrito Federal, México: Ed. Siglo XXI, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução à Teoria Geral da Administração,** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

COLLIN, Audrey - **The meaning of career,** s.l.: Cambridge University Press, 2007.

COLLIN, Audrey; YOUNG, Richard A. - **The future of career,** s.l.: Cambridge University Press, 2000.

COUTINHO, Maria Chalfin; KRAWULSKI, Edite; SOARES, Dulce Helena Penna - **Identidade e trabalho na contemporaneidade. Psicologia e Sociedade,** Vol. 19, .s.l.: Associação Brasileira de Psicologia Social, 2007.

CRELIER, Cristiane - **Expectativa de vida dos brasileiros aumenta para 76,3 anos em 2018** – Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26103-expectativa-de-vida-dos-brasileiros-aumenta-para-76-3-anos-em-2018>>. Acesso em: 24 de julho de 2020.

CRITES, John O; SUPER, Donald E. – **Appraising Vocational Fitness,** New York: Ed. Harper & Brothers, 1949.

DEGANI, Daniela; RIBEIRO, Felipe - **Prospecções sobre expectativas e alternativas para o futuro do trabalho executivo.** Future Studies Research Journal: Trends and Strategy, s.l.: 2012.

DERR, Clyde Brooklin. - **Managing The New Careerists, The Diverse Career Success Orientations of Today's Workers,** s.l.: Ed. Jossey-Bass, 1986.

DUFFY, Ryan D. Duffy; BLUSTEIN, David L.; DIEMER, Matthew A.; AUTIN, Kelsey L. - **The Psychology of Working Theory** – Journal of Counseling Psychology, Vol 63 N02, s.l.: 2016.

DRYDAKIS, Nick; MACDONALD, Peter; CHIOTIS, Vangelis e SOMERS, Laurence - **Age discrimination in the UK labour market,** Applied Economics Letters, Vol 105, s.l.: 2018.

DUTRA, Joel Souza - **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza (org) – **Gestão de Carreira na Empresa contemporânea,** São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

DUTRA, Joel S. - **Gestão de carreiras: A pessoa, a organização e as oportunidades,** São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

EVANS, Paul - **Carreira, sucesso e qualidade de vida,** ERA-Revista de Administração de Empresas, Vol 36, s.l.: 1996.

FENWICK, Tara J. - **Contradictions in portfolio careers**. *Career Development International*, s.l.: Ed. Emerald, 2006.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. Em FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GEISSLER, K. A. – **Learning future – qualification under changing conditions** – Em: *International Conference for Vocational Guidance*, Berlim, 2000.

GIL, Antonio Carlos – **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6 ed., São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

GONYEA, James - **The after 50 career change**. Disponível em: <https://www.monster.com/career-advice/article/the-after-50-career-change>. Acesso em 02 de outubro de 2018.

GRATTON, Lynda; SCOTT, Andre - **100-year life: living and working in an age of longevity**, s.l.: Ed. Bloomsbury Information, 2016.

GRANROSE, Cherlyn Skronner, & BACCILI, Patricia A. - **Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?**, *Career Development International*, Vol 11, s.l.: Ed. Emerald Group Publishing Limited, 2006.

GREENHAUS, Jeffrey. H.; CALLANAN, Gerard A; DIRENZO, Marco - **A boundaryless perspective on careers**, Em: *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, Vol I, s.l.: 2008.

HALL, Douglas - **Career in Organizations**, s.l.: Ed. Pacific Palisades, Calif. Goodyear Pub, 1976.

HALL, Douglas. - **Protean Careers of the 21st Century**, *Academy of Management Perspectives*, 10, s.l.: 1996.

HALL, Douglas - **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Ed. Sage, 2002.

HANDY, Charles - **The age of unreason**, s.l.: Ed. Cornerstone, 1989.

HARTUNG, Paul J.; BLUSTEIN, David L. - **Reason, intuition and social justice: elaborating on Parsons's career decision making model**. *Journal of Counseling & Development*, Vol 80, s.l.: 2002.

HEALY, Geraldine; OZBILGIN, Mustafa F. - **The gendered nature of career development of university professors: The case of Turkey**, The Journal of Educational Behavior, s.l.: Ed. Elsevier, vol 64, 2004.

HIGGINS, Monica C.; THOMAS, David A. - **Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships**, Journal of Organizational Behavior, Vol 22, No 03, s.l.: El Wiley, 2001.

HOLLAND, John Lewis - **Making Vocational Choices: A Theory of Careers**, s.l.: Ed. Prentice Hall, 1973.

HUGHES, Everett - **The men and their work**, Glencoe: Free Press, 1958.

IBARRA, Herminia - **Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career**, s.l.: Ed. Harvard Business School Press, 2003.

INKSON, Kerr - **Protean and boundaryless careers as metaphors**, Journal of Organizational Behavior, Vol 69, s.l.: Ed. Elsevier, 2006.

INKSON, Kerr - **Contemporary Conceptualizations of Career** – Em HARTUNG, Paul J.; SAVICKAS Mark L.; & WALSH, W. Bruce, **APA handbook of career intervention**, Vol. 1. Foundations (pp. 21–42), American Psychological Association, s.l.: 2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=desemprego&searchphrase=all>
Acesso em: 02 Março 2022.

JAQUES, Elliott; CASON, Kathryn - **Human capability – A study of individual potential and its applications**, s.l.: Ashgate Publishing, 1994.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta, **E então você quer ser um consultor**. <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/e-ento-voc-quer-ser-um-consultor>. Consultado em 11 de setembro de 2018.

KANTER, Rosabeth Moss - **When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s**, New York: Simon & Schuster, 1989.

KANTER , Rosabeth Moss - **Quando os gigantes aprendem a dançar : dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90**, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KELLY, Aidan; BRANNICK, Teresa; HULPKE, John; LEVINE, Jacqueline; TO, Michelle - **Linking Organizational Training and Development Practices with New Forms of Career Structure: A Cross-National Exploration**, Journal of European Industrial Training, s.l.: Vol 27, 2003.

KHAPOVA, Svetlana; MICHAEL, Arthur -**The subjective career in the knowledge economy**, Management and Organization, Los Angeles: Ed. Sage, 2007.

KOVALENKO, Maxim; MORTELMANS, Dimitri - **Does career type matter? Outcomes in traditional and transitional career patterns**, Journal of Vocational Behavioral 85, s.l.: 2014.

LAGAN, Mc Patricia - **Competencies – the next generation**, Training & Development, s.l.: 1997.

LAHEY, Joanna- **Age Discrimination and Hiring: Evidence from a Labor Market Experiment**, Em EBERTS, Randall W., HOBBIE, Richard A. - **Older and Out of Work: Jobs and Social Insurance for a Changing Economy**, s.l.: Ed. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research 2008.

LEES, John. **How to get a job you love**. s.l.: Ed. McGraw-Hill Professional, 2006.

LEHMAN, Yvette Piha - **Orientação Profissional na Pós Modernidade**. Em: LEVENFUS, Rosane S.; SOARES, Dulce H. P. (org.). **Orientação Vocacional Ocupacional**, s.l.: Ed. Artmed, 2010.

LITTLETON, Suellen M. ; ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. - **The future of boundaryless careers**, s.l.: Ed. Cambridge University Press, 2010.

MACEDO, Gutemberg B. **Carreira: que rumo seguir?** - São Paulo: Editora Gente, 2005.

MAINIERO, Lisa A., & SULLIVAN, Sherry E. - **Kaleidoscope careers: An alternative explanation for the “opt-out” revolution**, Academy of Management Executive, Vol 19, Academy of Management, s.l.: 2005.

MALVEZZI, Sigmar – **Os hífen das relações eu-outro e homem-trabalho no século XXI** in JUNIOR, Nelson da Silva; ZANGARI, Wellington (org.) – **Psicologia Social e a questão do hífen**, São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 2017.

MARHUENDA, Fernando, MARTÍNEZ, Ignacio; NAVAS, Almudana. - **Conflicting vocational identities and careers in the sector of Tourism**, Career Development International, Vol 9, s.l.: 2004.

McCLELLAND, David C. - **Testing for competence rather than for “intelligence”**- American Psychologist, 28, s.l.: 1973.

McCLELLAND, David C. Introduction. Em SPENCER JR, Lyle M. e SPENCER Signe M. – **Competence at work: models for superior performance**, New York: Ed. John Wiley & Sons, 1993.

MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Michael; RICHARDS, Huw - **Competing through competences**, Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

NERI, Aguinaldo – **A preparação para a aposentadoria**, A terceira idade, n15, Sesc s.l.: 1998.

NEVES, Monica Maria; TREVISAN, Wilson; PETROKAS, Leandro Augusto - **A Transição de Carreira de Executivos Seniores**. Revista de Carreira e Pessoas, s.l.: 2011.

OCDE. Unemployment rates. (2011). Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1787/factbook2011-64-en>>. Acesso em: 22 de janeiro de 2022.

PARRY, Scott B. - **The quest for competencies**, Training: the magazine of manpower and management development, vol 33, New York, 1996.

PAUL, Karsten; MOSER, Klaus.- **Unemployment impairs mental health: Meta-analysis**, Journal of Educational Behavior, Vol 74, s.l.: Ed. Elsevier, 2009.

PELLETIER, Denis. **S' orienter dans um monde incertain**. Em: D. Pelletier (Org.) **Pour une approche orientante d l'école québécoise: concepts et pratiques à l'usage des intervenants**, Trad. Marcelo Afonso Ribeiro, Material não publicado, Québec: 2001.
PEIXOTO, Clarice (org.) - **Família e envelhecimento**, São Paulo: Editora FGV, 2004.

RASKIN, Patricia M.- **Career maturity: The construct's validity, vitality, and viability**, Career Development Quarterly, Vol 49, s.l.: 1998.

RASSAS, Lori - **Over the Hill But Not The Clif**, s.l.: Ed CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017.

RIBEIRO, Marcelo Afonso - **Sistematização das principais narrativas produzidas sobre carreira na literatura especializada**, Revista Brasileira de Orientação Profissional Vol 14 No 02, s.l.: 2013.

RIBEIRO, Marcelo Afonso - **Carreiras: Novo olhar sócio construcionista para um mundo flexibilizado**, Curitiba: Ed. Juruá, 2014.

RIBEIRO, Marcelo Afonso - **Understanding Career Resilience and Career Adaptability in Challenging and Vulnerable Contexts** em MAREE, Kobus, **Psychology of Career Adaptability, Employability and Resilience**, s.l.: Ed. Springer, 2017.

RIBEIRO, Marcelo Afonso; FONÇATTI, Guilherme de Oliveira Silva - **The Gap Between Theory and Context as a Generator of Social Injustice Seeking to Confront Social Inequality in Brazil Through Career Guidance**, s.l.: Ed. Routledge, 2017.

RIBEIRO, Marcelo Afonso; UVALDO, Maria Conceição Coropos - **Possibilidades identitárias contemporâneas em um mundo do trabalho flexibilizado**, Polis e Psique, Vol 1, s.l.: 2011.

RICHARDSON, Mary - **Work in people's lives: A location for counseling psychologists**, Journal of Counseling Psychology, 40, s.l.: 1993.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos - O declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho**, São Paulo: Makron Books, 1995.

RIVERIN-SIMARD, Danielle - **Career development in a changing context of the second part of working life**. Em COLLIN A. & YOUNG, R.A. - **The future of career**, s.l.: Ed. Cambridge University Press, 2000.

ROSENBERG, Morris - **Society and the adolescent self image**, Princeton: Princeton University Press, 1965.

ROTTINGHAUS, Patrick., COON, Kristin, GAFFEY, Abigail e ZYTOWSKI, Donald - **Thirty-Year Stability and Predictive Validity of Vocational Interests**, Journal of Career Assessment, Vol 15, Thousand Oaks: Ed. Sage Publications, 2007.

SALGADO, Lia. **Como vencer a maratona dos concursos públicos**, s.l.: Ed. Saraiva, 2012.

SAVICKAS Mark L - **Career counseling in the postmodern era**, Journal of Cognitive Psychotherapy, Vol 7, s.l.: 1993.

SAVICKAS, Mark L. - **The theory and practice of career construction**, Em BROWN, Steven D. ; LENT, Robert W. - **Career development and counseling: Putting theory and research to work** (pp. 42–70), s.l.: Ed. John Wiley & Sons, 2005.

SAVICKAS, Mark; NOTA, Laura; ROSSIER, Jerome; DAUWALDER, Jean-Pierre; DUARTE, Maria Eduarda; GUICHARD, Jean; SORESI, Salvadore; ESBROECK, Raoul; VIANEN, Annelies - **Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century**, Journal of Vocational Behavior 75, s.l.: 2009.

SCHEIN, Edgar H. - **The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme**, Vol 326, s.l.: Ed. MIT, 1971.

SCHEIN, Edgar H. - **How career anchors hold executives to career paths. Personnel**, Vol 52, pp 11-24, s.l.: 1975.

SCHEIN, Edgar H. - **Career Dynamics**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

SCHLÖSSBERG, Nancy K. - **Counseling adults in career transition**. New York: Ed. Springer, 1984.

SHIMMIN, Sylvia - **Concepts of Work** – Occupational Psychology, 40, s.l.: 1966.

SILVA, Rodrigo Cunha da. **A Abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas**. Tese (Doutorado em Administração), São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2013.

SOARES, Paulo Cesar. **Contradições na pesquisa e pós-graduação no Brasil**. *Estudos Avançados*, 32(92), 289-313. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/146452>, 2018.

STAMP, Gillian; ISAAC, D. John. — Matrix of Working Relationship. Material interno da BIOSS (Brunel Institute of Organizational and Social Studies), Uxbridge, 1990.

STOREY, John, A – **Fracture lines in the career environment**, Em COLLIN, Audrey; YOUNG, Richard A. - **The future of career**, pp 21-36, s.l.: Ed. Cambridge University Press, 2000.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL - **É possível recomeçar a vida aos 50 anos mesmo após tantos erros cometidos?**, 2017. Disponível em:

<https://www.sbie.com.br/blog/e-possivel-recomecar-vida-aos-50-anos-mesmo-apos-tantos-erros-cometidos/#:~:text=Recome%C3%A7ar%20%C3%A9%20sempre%20uma%20tarefa%20que%20traz%20aprendizado%20e%20evolu%C3%A7%C3%A3o,e%20felicidade%20para%20sua%20vida>. Acesso em 27 Abril 2022.

SULLIVAN, Sherry E.; BARUCH, Yehuda - **Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration**, Journal of Management, s.l.: Ed. Sage, 2009.

SULTANA, Ronald – **Responding to Diversity: Lessons for Career Guidance from the Global South**, Journal of the Indian Association of Career and Livelihood Planning (IACLP), Vol 7, s.l.: 2018.

SUPER, Donald - **The psychology of careers**, New York: Ed. Harper, 1957.

SUPER, Donald - **A life-span, life-space approach to career development**. Em BROWN, Duane & L. BROOKS, Linda (Eds.), **Career choice and development: Applying contemporary theories to practice**, (pp. 197–261)., s.l.: Ed Jossey-Bass, 1990.

SUPER, Donald.; SAVICKAS, Mark L.; SUPER, C. M. **The life-span, life-space approach to careers**, pp. 121-178 em BROWN, Duane, BROOKS, Linda, **Career Choice and Development**, São Francisco: 3.ed., Ed Jossey-Bass, 1996.

TRESPACH, Rodrigo – **Classificação dos sobrenomes** – Disponível em: [https://sobrenomes.genera.com.br/classificacao-dos-sobrenomes/#:~:text=Sobrenomes%20com%20origem%20nas%20profiss%C3%B5es%E2%80%8B&text=Eram%20dados%20%C3%A0s%20pessoas%20de,Zapatero%20e%20Schumacher%20\(sapateiro\)](https://sobrenomes.genera.com.br/classificacao-dos-sobrenomes/#:~:text=Sobrenomes%20com%20origem%20nas%20profiss%C3%B5es%E2%80%8B&text=Eram%20dados%20%C3%A0s%20pessoas%20de,Zapatero%20e%20Schumacher%20(sapateiro)) – Acesso em 10 de Setembro de 2022.

TOLFO, Suzana da Rosa **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, Vol 2, Florianópolis, 2002

VAN MAANEN, John. - **Organizational Careers: some new perspectives**, Londres: Ed. John Wiley & Sons, 1977.

VELOSO, Elsa Fatima Rosa. **Decisões na transição interprofissão: um modelo de orientação de mudanças de carreira**. Tese (Livre Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

VONDRACEK, Fred W. - **The developmental perspective in vocational psychology.** Journal of Vocational Behavior, Vol 59, s.l.: Ed. Elsevier, 2, 2001.

WATTS, A. G. - **Career patterns.** Em WATTS, A. G.; SUPER, Donald E., & KIDD, Jennifer M. (Eds.), Career development in Britain: Some contributions to theory and practice, Cambridge, Ed. Hobsons, 1981.

WEIL, Simone - **Gravity and grace.** Glasgow, Ed. Collins, 1972.

WILENSKY, Harold - **Careers, life-styles, and social integration,** in GLASER, Barney G - **Organizational Careers, A source book for theory,** New York: Ed. Routledge, 1961.

YOUNG, Richard; COLLIN, Audrey – **Framing the future of career,** s.l.: Cambridge University Press, 2000.

YOUNG, Richard, PASELUIKHO, Michele A. & VALACH, Ladislav. - **The role of emotion in the construction of career in parent–adolescent conversations,** Journal of Counseling & Development, Vol76 n1 p36-44, s.l.: 1997.

YOUNG, Richard, VALACH, Ladislav, & COLLIN, Audrey - **A contextualist explanation of career,** em BROWN, Duane - Career choice and development - São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2002.

YOUNG, Richard; VALACH, Ladislav-**The construction of career through goal-directed action,** Journal of Vocational Behavior, 64, s.l.: 2003.

ZARIFIAN, Philippe – **Objetivo: competências,** São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS ENTREVISTAS

*nomes fictícios

ANEXO I: Entrevista João*, 53 anos, desempregado

Pesquisador:

Como você enxerga a sua carreira hoje? Em que momento você está da sua carreira hoje?

João:

Eu enxergo minha carreira como um pouco estagnada. Estou há um ano fora do mercado, mas me vejo com muita capacidade de poder contribuir e aprender. Eu acho que pela idade, 53 anos, a gente carrega uma bagagem bastante interessante, mas nunca, eu nunca achei que sabia tudo, mas tenho bastante vontade de aprender. Como te disse, acredito que ela esteja estagnada porque estou fora do mercado há um ano e pouquinho, mas procurando uma recolocação executiva estou há um ano praticamente.

Pesquisador:

Tem algum fator que você acredita que pode estar dificultando o teu retorno para o mercado?

João:

Eu avalio que quem procura acha. Talvez demore um pouco mais de tempo ou um pouco menos. Não posso mentir para você que eu já passei por algumas entrevistas iniciais e eu senti que salário é um problema. As empresas não estão atingindo mesmo nível salarial, às vezes até para uma posição maior daquela que eu já tive e enfim para mim é um pouco isso, pelas experiências que eu já tive, estão procurando uma pessoa que saiba tudo, quem tem crescimento muito vasto, mas às vezes salário é um tipo de problema. Aí você pode me perguntar: “a idade é um fator?”. Eu poderia ser chamado para mais entrevista, sim, mas não sei se é fator idade ou peso de currículo. Já recebi contato por exemplo por telefone ou WhatsApp e a pessoa, poxa, “qual sua pretensão salarial?”. Eu nunca digo a pretensão, mas sim quanto eu ganhava e digo que estou aberto para negociações. Mas acho que os principais problemas têm sido isso e o salário, e meu salário não era muito alto.

Pesquisador:

Em que momento você percebeu que idade talvez pudesse ser um dificultador para busca de emprego? Que idade você tinha quando percebeu que isso poderia ser um problema?

João:

Nas minhas duas últimas passagens eu passei.... na minha penúltima passagem quando eu tinha 41 anos, 42 anos, já fiquei um pouco assustado, antes de começar na empresa, porque já tinha essa idade um pouco avançada, 42 anos eu tinha pedido as contas da antepenúltima empresa. E pensei, “poxa, talvez seja um pouco difícil”. Mas com 42 anos me recoloquei muito rápido. Vou dizer que em 1 mês e meio já estava trabalhando. As empresas têm um certo nome e dão uma certa bagagem e assustam um poucas as pessoas. Meu cargo foi eliminado na penúltima empresa e aí eu fui convidado para trabalhar na última empresa em que eu estava, já com 50 anos de idade. Eu acredito que eu tenho entrado na empresa pela minha experiência, porque como era uma fusão, eu acredito que eu tenho sido procurado pela minha experiência anterior. A idade é um fator limitante, vamos dizer assim, quando acho que as pessoas entendem que o profissional não está atualizado. Em que momento eu senti isso pesar foi quando eu tinha 42 anos. Eu pensei: “poxa, agora eu vou me preocupar”. Ainda bem que durou um mês e meio só, mas agora está durando mais de um ano. É o peso (da idade)? Eu acredito que, sim, acho que talvez, a gente escuta muito de etarismo. Eu acredito que isso tenha um certo preconceito. Eu nunca vi isso explícito, mas eu tenho encontrado, meu maior problema infelizmente tem sido salário, nas poucas entrevistas que tem participado, tem sido mais salário.

Pesquisador:

A partir de que idade que você acredita que os profissionais têm mais dificuldade para arrumar emprego?

João:

Eu acho que a partir dos 40 anos de idade. Acho que isso fica muito claro. Vamos dizer assim que eu tive sorte ou competência, aliado os dois, de me recolocar aos 42 anos, aos 50, também, por uma indicação, mas com 40 anos estou seguro que isso pode influenciar. Vou dar um exemplo, eu estava entrevistando um candidato, um pouco mais novo do que eu, deve ter uns 5 anos menos do que eu, mas isso já faz uns 10 anos, e como ia ser meu braço direito, o meu superior participou junto, que tinha praticamente a mesma idade do

que eu. E ele disse assim “pensa direito nesse tipo de contratação porque a pessoa já tem 40 anos de idade”. Eu falei, “caramba, isso é um fator limitante”. Isso quase 10 anos atrás São 40 anos de idade, temos um exemplo claro que foi para pensar direito porque sucessório, pensou-se também....não sei se foi algum tipo de etarismo naquela idade.

Pesquisador:

Hoje você tem desenvolvido uma série de outras atividades profissionais. Qual a importância para você de voltar para o mundo corporativo?

João:

Além de ser importante, eu gosto do mundo corporativo. Ainda não me vejo fora dele. Eu gostaria de voltar para o mundo corporativo porque eu gosto disso, ainda acho que eu tenho conhecimento para agregar e para obter também.

Pesquisador:

O que você pode observar sobre a evolução da sua renda nos últimos anos com relação e perspectiva para os próximos anos?

João:

Com relação à renda, não espero que a renda aumente. O mercado agora está bastante recessivo. Estou vendo que as exigências têm sido muitas, e o salários estão praticamente congelados, então, poxa eu tenho visto vagas maiores e salários até inferiores ao que eu tinha.

Pesquisador:

Mas em relação a 2-3 anos atrás, como está sua renda hoje?

João:

Hoje diminuiu. Hoje praticamente eu pago para trabalhar.

Pesquisador:

O que representa para você hoje exercer uma atividade profissional fora do mundo organizacional?

João:

O que representa? Eu tenho dúvida de responder porque eu praticamente nunca fiz isso. Pode ser um pouco de receio, pode ser falta de investimento porque se você tem uma reserva, se você investe tudo isso vai ser um problema, mas eu nunca me arrisquei fora do mercado corporativo. Já me arrisquei dentro do mercado corporativo, na época participando de start-up, mas fora ainda não tivesse essa oportunidade. Não sei se respondi direito....

Pesquisador:

Respondeu, sim. Que conselhos você daria para um profissional mais jovem para ele se preparar para essa etapa da carreira?

João:

Primeiro, ter consciência que se vai chegar. Essa idade vai realmente chegar e que isso possa, no futuro, o etarismo, não ser tão latente como é hoje, mas vai chegar. Pode ser que seja idade um pouco mais avançada.... expectativa de vida tem aumentado, mas para todo mundo, inevitavelmente, isso vai chegar. Então que a pessoa tenha consciência disso. Segundo, fazer praticamente o que eu sempre fiz, mas poderia ter feito melhor, logicamente uma reserva financeira, isso é muito importante, se chegar um momento em que eu estou não tendo tanto desespero para voltar para o mercado corporativo por uma questão financeiro, isso te dá mais tranquilidade para poder buscar novas oportunidades. Uma coisa de extrema importância, para mim, sempre se manter atualizado, fazendo até curso, a gente paga o linkedin premium, tem diversos cursos que se pode fazer por custos bem em conta, que o profissional tem que se manter atualizado, a cabeça tem que funcionar, além de se preparar mentalmente para que idade chegue, ter ciência de se manter atualizado é muito importante, muito importante, e networking é muito bom, tem que ser feito, e networking não só na sua idade, tanto os mais jovens, quanto mais velhos, pessoas com cargos maiores e até menores. Acho importante também.

Pesquisador:

Que alternativas você deslumbra para um profissional que sai de uma organização e não consegue se colocar numa organização?

João:

Primeiro, se profissional tem uma segurança financeira, talvez partir para empreendedorismo seja seu primeiro passo. “Poxa, mas o que eu vou fazer?”. Primeiro, “o que você gosta de fazer?”. Empreendedorismo, parte para isso. A gente ouve bastante falar em consultoria, prestar serviço como consultor. Eu nunca prestei esse tipo de serviço, mas poderia ser contribuir com sua experiência para isso, eu tenho um conhecido que faz isso e poderia também ser uma saída: empreendedorismo e consultoria. O empreendedorismo parte também, desde que um mestre ou doutor, ele possa dar aula, deixa o mercado corporativo e vai dar aula, desde que ele tenha esse tipo de qualificação.

Pesquisador:

Você considera alguma dessas possibilidades?

João:

Todas.

Pesquisador:

O quão preparado você se imagina hoje para essas possibilidades?

João:

Eu sou muito exigente comigo mesmo. Eu acho que ainda falta visão generalista para empreendedorismo. “Poxa, mas você não tem?”. “Tenho. Visão de operações, financeira,...mas talvez um pouco mais comercial e fiscal , talvez isso me falte. “Mas você nunca vai meter as caras para fazer isso?”. Pode ser que eu meta as caras para fazer isso. Partindo para o lado da consultoria.... eu fui abordado hoje por uma pessoa que achou que eu fosse consultor e já queria trocar cartões e o meu CNPJ. Eu nunca parti para isso. Para dar aula... eu não tenho mestrado, doutorado, posso dar aula em uma faculdade, por exemplo, mas não me vejo muito nesse mercado.

Pesquisador:

Como você poderia ter se preparado para uma dessas atividades?

João:

Eu acho que talvez estudando um pouco mais. Tive uma época da minha carreira que a cada 6 anos eu fazia um curso, um MBA, uma faculdade, mas com a idade eu meio que parei. “Poderia ter estudado mais”? “Sim, eu acho que é um fator. Partir para empreendedorismo.... talvez me faltasse coragem, como eu falei, não sei tudo, mas posso aprender: parte comercial, parte fiscal, tributos.... “O que é isso, falta de coragem?” Não sei.

Pesquisador:

Você teve alguma orientação de carreira quando você era mais jovem?

João:

Quando era mais jovem, não. Só tive outplacement. Nas duas últimas empresas que eu saí.

Pesquisador:

Qual a importância que você acredita de uma orientação de carreira para um profissional se preparar para esse tapa pós 50 anos?

João:

Hoje eu estava numa entrevista presencial, me perguntaram um pouco sobre liderança. E eu disse assim: “nunca mandei ninguém embora. Aí arregalaram um pouco os olhos assim.... “E também nunca alguém me deu uma nota baixa na escola. Fui eu que não estudei direito ou então a pessoa recebeu diversos avisos, e no terceiro, quarto, quando sentou na minha frente já sabia que ia ser demitido. Tem gente que aceita receber mentoria e tem gente que acha que é o melhor do mundo. Isso é muito comum hoje em dia. Pelo menos, de 10- 15 anos para cá, tenho visto, pelo menos nas empresas em que eu passei, avaliação de desempenho, coaching, mesmo, dos profissionais mais experientes, já participei de coaching com pessoas mais experientes de fora do país e achei muito interessante. Se eu tivesse isso, não com 40 anos de idade, com 35, mas, sei lá, com 18-20 anos de idade, isso realmente poderia ter me ajudado muito mais, uma pessoa que orientasse, você está indo para o caminho errado, vai por aqui. Eu me lembro muito bem de ter recebido muitas ordens, em determinado momento da carreira, e hoje em dia eu parto do princípio que a gente tem que ser colaborativo, quem executa são as pessoas, o

líder está lá para dar uma orientada.... Esses dias ouvi uma entrevista que diz que 30% é do técnico e 70% é dois jogadores. Eu acredito bastante nisso. Se tem alguém para te apoiar quando você bem mais jovem, eu entendo que ajuda. Me ajudou. Outplacement me ajudou. O coaching que eu tive ajudou. Então se eu pudesse ter tido isso um pouco mais cedo, me ajudaria também.

Pesquisador:

Em que idade você acredita que seja importante uma pessoa começar a receber orientação de carreira?

João:

Eu não vejo idade como um ponto inicial. Eu lembro muito bem de ter orientado um jovem aprendiz de 16 anos de idade que sentou do meu lado e perguntou sobre um tipo de postura que ele gostaria de ter e eu orientei ele para que ele mesmo olhasse para o ambiente em que ele estava inserido, para ver se isso realmente iria se encaixar ou se iria se sentir bem sendo um pouco diferente. No final ele me agradeceu, e foi até interessante, porque no final ele me falou “eu não sabia se poderia vir aqui conversar com você”. Então, era um garoto de 16 anos de idade na época. Então, eu acho que não tem idade. Começou a trabalhar, precisa ter um líder que o acompanhe. “Mas, poxa, um líder consegue acompanhar assim, se tiver uma equipe de 30 -40 pessoas?”. Não dá, eu já tive essa quantidade de gente e vou dizer que é muito difícil. Mas, idade.... começou a trabalhar, ter alguém que oriente, é muito importante.

Pesquisador:

Quem você conhece na sua rede de convívio que depois de ter tido carreira organizacional buscou uma atividade fora de empresa?

João:

Sim, eu tenho praticamente dois amigos que fizeram isso.

Pesquisador:

E o que você percebe sobre a carreira dessas pessoas?

João:

Bom, eles praticamente seguiram, aplicaram, aquilo que eles sabiam, faziam na corporação, para fazer o que fazem hoje. Tem um que é youtuber, 54 anos de idade, mas é um jornalista. Ele se especializou nisso para fazer o seu canal, mas foram duas pessoas que praticamente seguiram linha da carreira que eles tiveram, a experiência que tiveram nas corporações para poder entrar no mercado.

Pesquisador:

E o que você percebe, como se foi fácil-difícil, estão felizes-não estão, ganhando mais-menos, o que você pode comentar?

João:

Mais, eles não estão ganhando.... ainda. É algo que você tem que construir. Quando talvez você não entenda muito bem do negócio, você sabe fazer jornalismo, mas não tem todo o conhecimento relacionado a tecnologia, por exemplo para ser um youtuber, editar vídeos, você precisa aprender ou ter alguém que faça essa parte suja. Bom eu acho que é isso.

Pesquisador:

O que você pode observar sobre o momento que você vive de carreira hoje, o quanto isso afeta sua relação com sua família?

João:

Bom, estou há 2 anos em casa, um ano trabalhando home office, mais um ano buscando recolocação, por enquanto a gente está tranquilo, são dois anos em casa, cuidando do cachorro, levando para passear, levando filho na escola, buscando filho na escola, agora que voltaram as aulas, uma das coisas que eu aprendi no outplacement, logo de cara já corta 30% dos seus gastos, então coisas que eu fazia antes, hoje não faço mais. “Você deixa de viver?”. Não, hoje eu vivo com menos. É isso o que afeta nosso convívio familiar. Ficar em casa e logicamente a parte financeira.

Pesquisador:

Você comentou que hoje você tem ajudado a sua esposa na atividade dela, como está sendo isso para você?

João:

São ajudas pontuais, eu não tenho uma rotina diária. Eu fico contente quando ela me pede alguma coisa ou então quando eu ofereço ajuda. Isso é bom para mim, me faz me sentir útil. Posso usar o conhecimento que eu tenho para poder ajudar ela. “Precisa de muito conhecimento para poder fazer entregar?”. Entrega não precisa, mas no planejamento que precisa ser feito já dei alguns pitacos.

Pesquisador:

O quanto esse período de desemprego afeta a autoestima de um profissional?

João:

Eu acho que afeta bastante. Já vi caso de pessoas com depressão, mas uma situação completamente diferente da minha. A pessoa saiu com dívidas de uma empresa. Afeta um pouco autoestima também. Eu lembro que eu fui tentar entrar de sócio em uma start-up e me perguntaram “puxa, o que você faz?”. Eu disse “atualmente, nada.” Esse tipo de resposta deixou um pouco desconfortável depois eu descobri sobre quem era o João, mas afeta um pouco a autoestima, você vê todo mundo trabalhando, tendo uma ocupação e você em casa, tendo seu trabalho, que é procurar trabalho lendo, estudando, ou indo para academia, enfim, afeta, realmente isso afeta, não vou falar que não afeta, não. Ter uma ocupação é bom. Aqui em casa, sou eu esposa, minha filha, cachorros, e primos, fora o restante da família, convívio social é importante.

Pesquisador:

Como você tem feito para enfrentar esse momento de desemprego?

João:

Eu tenho procurado estudar, acho que eu poderia fazer mais. Voltei a ler, relaxamento também é importante. Acho que praticar esportes, ter a cabeça boa. Isso é bastante importante. Ter consciência que com 53 anos vai demorar, ou não. Mas a cabeça é fundamental.

Pesquisador:

Ao longo da sua trajetória profissional, você dedicou tempo para o seu planejamento de carreira?

João:

Não, eu não dediquei tempo para o planejamento. Isso é algo que falta também. Assim como não dediquei tempo para me preparar melhor para o empreendedorismo, agora planejamento de carreira, isso não. “Poxa, um planejamento financeiro, você tem”? Tenho, mas poderia ser melhor, agora planejamento de carreira, não. Acho isso importante. “Onde quero chegar, para onde eu vou?”

Pesquisador:

Por que você acha que não fez isso?

João:

Eu não tenho a menor ideia. Antes, com 40-41 anos eu sabia muito bem onde queria chegar. E cheguei. Depois disso, pensei “estou bem empregado”. E fiquei no conformismo. Isso para mim foi um peso que eu faria diferente hoje, eu continuaria sendo o mesmo João de antes dos 40, não o de depois dos 40. De entrar em uma empresa e pensar: “é aqui que vou me aposentar”. Ter me incomodado, muito mais, mesmo sendo para ganhar menos, ou ganhar mais, ter me incomodado para não ficar acomodado.

Pesquisador:

Você tem 1 filho?

João:

Tenho duas, uma não mora comigo, é do primeiro casamento.

Pesquisador:

Quantos anos elas têm?

João:

17 e 12 anos.

Pesquisador:

Como você tem orientado elas, ou como você pode preparar elas para essa fase de carreira que um dia elas vão chegar?

João:

Eu já falo com as duas. A da atual esposa e a da ex-esposa. Estou conseguindo ensinar elas sobre educação financeira. Partindo da educação financeira, que elas se sintam confortáveis em tomar as melhores decisões das carreiras dela. Acho que isso que dá um suporte para isso. Tenho conversado com elas, devo fazer mais, mas falta um caminho ainda. É um longo caminho a percorrer.

Pesquisador:

Além da preparação financeira, como mais elas podem se preparar?

João:

Você falou sobre coaching, uma orientação de carreiras é válida e estudos, buscar conhecimento sempre.

Pesquisador:

Alguma informação que eu não tenha perguntado e possa ser interessante colocar?
Alguma pergunta que eu deveria fazer para você?

João:

Acho que não, você perguntou sobre se eu estava confortável, orientação de carreira, planejamento.

ANEXO II: Entrevista Lucas*, 51 anos, empregado

Pesquisador:

Como que você percebe hoje o seu momento de carreira?

Lucas:

Olha eu tô no momento de contribuir bastante com conhecimento acumulado, a experiência, a vivência, e eu sinto uma oportunidade de transmitir isso para as pessoas e para as organizações em que eu tiver contato. Sabe aquele momento em que você pode dar muito, e eu estou me sentindo nesse estágio, eu estou entregando bastante para as pessoas em minha volta.

Pesquisador:

Você está há relativamente pouco tempo nessa empresa, né, você buscou emprego a pouco tempo. Você percebeu que a idade foi um impedimento, foi um problema?

Lucas:

Na busca de trabalho, sim. E até como recrutador de empresa tinha algumas coisas que talvez não fossem as ideais na minha cabeça. Tipo, você tem um trabalho, você faz planos para alguém que vai crescer que tem um potencial e aí você espera alguém que tenha potencial de desenvolver. Mas às vezes essa pessoa pode até desenvolver 3-4 anos e ir para outra empresa. E você tinha um plano maior, de 10 anos para essa pessoa, mas esse spam de tempo não é mais prático hoje e muitas vezes eu percebi, quando fazia solicitações de algumas entrevista ou até muitas vezes por meio eletrônico, que as pessoas não consideravam o meu currículo por.... não vou dizer aqui qual era a causa, mas eu não era nem considerado para entrevista. Então algum filtro me tirava do jogo sendo que eu tenho um currículo muito sólido na minha área.

Pesquisador:

A partir de que idade que você acha que você começou a ter problema? A partir de que idade você acredita que um profissional começa a ter dificuldade de se recolocar?

Lucas:

Olha quando eu tinha meus 35 até o 45 chovia convite para sair das empresas, aparecia.... depois dos 45.... não sei se esse dia coincidiu com alguns outros fatores, depois veio a pandemia, foram 2 anos, mas independente disso começou a escassear esse tipo de assédio.... eu não sei se isso era porque eu disse não muitas vezes ou começava a sair do radar pela idade. Mas eu percebi, fiz uma análise sobre o que eu podia entregar, com minha idade, minhas experiências, que empresas poderiam valorizar a experiência, porque, também, se você está numa empresa que queira alguém muito jovem, que seja hábil em programação, tecnologia, rede social.... Bom, eu não sou um candidato para essa turma. Eu não sou o melhor dessa turma. Mas se a empresa quer um profissional estável, maduro, que não precisa investir muito em treinamento agora e que já possa entregar.... E tem vontade, saúde, e pode fazer isso por muito tempo.... e tem capacidade... e aí, quais são as vantagens, resiliência, a turma mais antiga aguenta mais frustração, aguenta mais dificuldade. Então procurei empresas que tinham mais ou menos esse perfil e conseguiu algumas entrevistas dessas empresas.

Pesquisador:

Até que idade você se imagina trabalhando em uma organização como funcionário?

Lucas:

Excelente pergunta. Minha cabeça é jovem. Minha saúde física.... e é pesado esse ritmo de viagem, eu estava agora voltando, aeroporto, atraso, conexão, noite mal dormida, trabalho no outro dia, alimentação, isso pesa com a idade. É verdade, com 30 anos isso nem arranhava. Mas eu me sinto jovem e eu tenho uma saúde razoável que aguenta isso. Eu diria para você que eu me vejo com mais 10 anos no ritmo de executivo. Me vejo depois de 10 anos como prestador de serviço ou ensino, por uma questão de carga de trabalho, para usufruir um pouco mais... a vida não ter poucos dias de férias..., afinal o que que adianta você aprender a portar/ ajudar as pessoas, mas o seu tempo, a sua agenda não ser sua. Então, eu diria para você que tempo é um valioso asset para mim, estou feliz porque eu tô entregando bastante, as pessoas.... sabe aquela coisa de parar para ouvir você falar, implementar, tem um peso o que eu falo, porque ele sabe que eu tô portando coisa de organização e experiência que eles respeitem e conhece e dão certo. Então eu me vejo mais 10 anos, seguro, e próximo de findar esses 10 anos, e já agora, eu começo a buscar alguma alternativa de ensino, de consultoria em preparação.

Pesquisador:

Além de consultoria, você vislumbra alguma outra alternativa de atividade fora de organização?

Lucas:

Gostaria muito, gostaria muito de ser uma espécie de coach, até, e trabalhar na área de ensino. Não vejo, assim, provendo um serviço ou tendo uma empresa que venda um produto ou serviço... até porque, de novo, né, você deixa de ter a empresa dona de sua agenda e você passa a ter o cliente dono de sua agenda. Então eu sei que eu vou migrar porque eu me conheço, também, a ser mais dono do meu tempo e se eu tiver uma atividade que eu consiga contribuir e ser remunerado por isso, ótimo, senão, aí você tem de trabalho voluntário até associação de indústria, que são coisas que você não tem uma remuneração, mas você fica no metiê e pode contribuir também.

Pesquisador:

Quando você observa a evolução da tua renda nos últimos anos para cá e perspectiva para os próximos anos, inclusive depois quando você tiver desenvolvendo atividade de consultoria fora de organização, o que você percebe sobre a evolução da tua renda?

Lucas:

O desemprego, a coisa da falta da renda principal do trabalho sempre foi uma realidade próxima. Em todos os momentos as empresas fazem fusões, aquisições... eu passei por várias dessas... então a gente começa a se proteger, a ter uma cabeça de pensar no plano B então eu diria que 38, 39,40 até o 50 tive um acúmulo de renda, significativo e agora, você sabendo administrar bem, investindo bem, você tem o dinheiro trabalhando para você também, junto com salário menor. Ou seja, hoje o salário recolocado ele é menor do que eu tinha. Mas como os rendimentos e um pouco de sabedoria você compõe uma renda em que diz assim: “olha, eu tenho a liberdade de dizer o seguinte, eu não trabalho por dinheiro... eu trabalho porque eu gosto, quero aportar e é claro que não é um serviço voluntário, tem uma renda, ela não é desprezível, mas, assim, a curva virou nesse momento. Talvez ela desvie, né, mas ela não é um empecilho, uma preocupação porque a gente se preparou para isso.

Pesquisador:

Pensando só no teu salário hoje, percentualmente, falando, quanto que você reduziu mais ou menos em relação ao emprego anterior?

Lucas:

Se você for comparar salário com salário, uns 20%.

Pesquisador:

E como você imagina que vai ser se evolução nos próximos anos, quando você for consultor, inclusive?

Lucas:

Eu imagino que eu posso vir a recuperar essa perda em algum tempo, né? Aparece até propostas hoje, coisas plantadas no passado recente e agora os processos estão andando. Eu acho que dá para, com o tempo, chegar próximo, com alguns eventos positivos acontecendo. Ou ficar do jeito que tá. Mas indo para responder a sua pergunta, imagino que quando for para uma consultoria, do salário atual tem que tá preparado para ter um rendimento de 30%, ou 20% do salário atual. Então seria algo que não ocuparia o tempo, mas seria uma maneira de estar fazendo atividade que gosta, que contribui, e também remunerada dentro da carga de trabalho, então eu não imagino trabalhando como trabalho hoje, mas também reduzir a 30% do ganho atual é razoável.

Pesquisador:

Quando você era jovem, estava no começo de carreira, como que você imaginava que seria essa etapa depois dos 50 anos?

Lucas:

Cara... vou te falar... eu fiz um plano de aposentadoria, as empresas tinham planos bons de aposentadoria e, talvez um pouco de preconceito, na minha época, eu pensava que com 55 eu ia estar fora do mercado de trabalho, talvez uma atividade voluntária e curtindo a vida. E se tivesse saúde estava de bom tamanho. Por isso que eu digo que eu entendo muito quando as pessoas de uma certa faixa etária elas tem isso na cabeça porque tem uma formação. Eu vi muitas pessoas se aposentando com.... menos de 50, até. Então era comum o pessoal de algumas estatais.... até de alguns bancos.... a tomar... já chegou

aposentar com 45 e era plano de vida da pessoa, né? Então, por conta disso, eu não tinha grandes planos para mais de 55, só que o tempo passa e você vai chegando aos 55 com saúde, com vontade de aprender, com uma rede de desafio aparecendo aí... então lá nos 45 esse colchão de rendimentos, a parte financeira, o controle de despesas e a busca de alternativas de trabalho, de experiência, eu comecei a buscar alguma coisa nessa linha. Inclusive, até interessante, uns três anos atrás eu cheguei até a montar uma empresa, pensando num plano B, numa área de serviço. E isso não concretizou depois de um tempo, e ainda veio a pandemia e a gente aproveitou para fechar.

Pesquisador:

Você comentou que você imaginava, quando mais jovem, que talvez com 50 e pouco você estaria aposentado. Isso por uma questão de opção tua ou por entender que talvez o mercado não tivesse mais espaço para você, sua empregabilidade teria reduzido?

Lucas:

Tem aquela coisa..... advogado, médico....eles são valorizados até pela experiência, né então, é tipo vinho. Você vê um médico recém-formado mas ele tá grisalho, é mais fácil, porque a idade é valiosa para algumas profissões. Na minha área, engenharia, você não acostuma ver em uma empresa grande, de porte...ou você vai estar no mercado depois dos 55, se não for diretor, vice-presidente, você vai estar fazendo algumas coisas que não é o corre, porque o funil existe e vai tirando um bom grupo. Então, quando tinha uns 30 anos, eu não imaginava durar como empregado tanto tempo. E talvez, isso, como eu falei, é o que eu pensava e o que outros pensam ao não contratar alguém com 50 anos porque acha que com mais três anos ele tá indo embora.

Pesquisador:

Você quando mais jovem teve ajuda, orientação de alguém no planejamento da tua carreira?

Lucas:

Nada. A única coisa que a gente observou, quando eu comecei a trabalhar, havia um fenômeno muito recente da reengenharia. Então alguns profissionais que trabalhavam em multinacionais, pensavam que trabalhariam para sempre naquela multinacional. Se ele não roubasse, se não matasse ninguém dentro ele não seria demitido. E a reengenharia

subverteu todos esses conceitos. Ao entrar nisso, entrei recebendo o impacto de gente que ficou. Do tipo: “cuide da sua empregabilidade e cuide do seu bolso porque o emprego falta numa hora que você nem imagina”. Então isso foi algo que me marcou muito, mas empírico, né? Transportando os sentimentos dele. Do ponto de vista de orientação do tipo: “faz assim, faz assado, começa a preparar a sua carreira para todas as fases” eu não tive. Eu nem sei se seria possível porque em 10 anos o mundo do trabalho muda tudo, imagina em 30 anos, tentar prever. Mas eu imagino também que, em linhas gerais, hoje, se o meu eu mais velho pudesse dar alguns conselhos para o meu mais novo, eu faria algumas coisas diferentes.

Pesquisador:

Que conselhos você daria para o seu mais novo?

Lucas:

Ah, rapaz. Mesmo estando em empresas grandes, multinacionais globais de grande porte, e ela pode tomar todo seu tempo fácil... você tem carreira dentro da empresa enormes, olhe para fora e diversifique-se. Olhe para associação de empresas, mantenha contato desde cedo na academia.... em ter um vínculo na academia, vínculo com outras empresas, mesmo que não seja de prestação de serviço, mas ter um vínculo social, até de associação de indústrias, ele seria muito valioso. Certamente me ofertariam oportunidades de trabalho fora da empresa e certamente seria até fácil recolocação se networking tivesse muito forte nessas outras áreas. Eu faria isso diferente.

Pesquisador:

Quem que você conhece no teu círculo de convívio que tenha passado, que tenha saído de uma organização e buscado uma atividade fora de empresa até por ter tido dificuldade de empregabilidade?

Lucas:

Sim, por exemplo, eu tenho alguns conhecidos que deixaram a empresa, ficaram muito tempo sem se recolocar, ai não sei os detalhes, como o porquê, às vezes até que encontrou um bom emprego, não durou, saiu e foi trabalhar numa área de consultoria. Que é uma área que quando tem trabalho, tem muito trabalho e tem algum rendimento, mas às vezes passa muito tempo sem trabalho algum. E isso tem um impacto no rendimento das

pessoas. E conheço pessoas que também, o mundo tá tão diferente, que tão trabalhando em outros países e se empregam de forma virtual e as vezes passam muito tempo no Brasil trabalhando para o Canadá, por exemplo.

Pesquisador:

Quando você observa a carreira dessas pessoas que saíram de empresa foram para uma atividade fora o que que você pode observar sobre essa transição?

Lucas:

Rapaz, é caótica. Porque não houve um preparo para isso e você precisa cuidar de vários fatores que não está acostumada, não tem experiência. Mas são bons profissionais, então ele tomou esse desafio, eles aprendem rápido também, não é algo absurdo. Aprendem rápido a se comunicar de uma maneira diferente, aprendem rápido lá a se posicionar um outro ambiente de trabalho, porém eles percebem também que há uma queda drástica no nível de renda nos primeiros meses, anos, até. Depois eles conseguem se reajustar, mas é traumático, Fernando. É algo que eu acho que faz parte, também, não tô dizendo aqui que é certo ou errado, justo ou injusto, mas a gente sabe que a idade vem e se a gente mantiver a saúde a gente vai ter uma vida melhor mas ninguém acha que vai estar trabalhando hoje com 90 anos no ritmo corporativo. Mas essas transições e caminhos a percorrer eu não tive informação sobre isso e foi tipo” “pule na água e veja se você nada se nadou, sobreviveu”. E eu vi alguns colegas que aprenderam a nadar no primeiro pulo e gente boa, muito boa, que se afogou. Então acho que perde-se um potencial grande, porque a pessoa que se afogou precisava só um pouco de orientação, e ela ia contribuir para a sociedade, contribuir para o mercado, contribuir para a família dela, mas faltou esse essa orientação na hora da crise.

Pesquisador:

Que tipo de orientação que ela poderia ter recebido?

Lucas:

Olha, sendo bastante específico, onde procurar, o que procurar, como se oferecer, como aceitar a mudança e como discernir o que ela tem para oferecer ao mercado e oferecer isso. Eu até comecei falando sobre isso.... eu não ia bater na porta de uma Startup para dizer “Olha eu faço seu programa, a plataforma do aplicativo”. Não. Não era essa a

postura. Mas eu fui buscar o que eu tinha de bom, que era a experiência numa área técnica, uma área executiva-gerencial e batendo na porta de algumas empresas que eu sabia que precisavam e sabia que tinha uma cultura. Mas isso não foi instantâneo. Eu já podia sair assim. Algumas ajudas eu recebi, até da empresa que prestou serviço na área de recolocação, isso foi muito valioso, mas quem não tem um pouco de infraestrutura anterior ou não tem um suporte nesse período de transição, a gente pode perder um profissional valioso. Quando eu digo a gente, a sociedade, porque esse camarada podia... ele está formado, ele pode instruir muita gente, ele pode pagar mais imposto, ele pode estar consumindo e às vezes a carreira se perde. E esse conhecimento se vai?

Pesquisador:

A partir de que idade você acha que um profissional poderia ou deveria começar a se preparar para essa etapa da carreira?

Lucas:

Olha, o início da carreira... é meio ensandecido. Tem muita oportunidade, muita avenida, um bom profissional literalmente não dá conta de boas oportunidades que vão aparecer para ele. Tem até que ser seletivo para escolher bem lugares que levarão ele para onde ele quer. Se tiver alguém para ajudar, se ele tiver discernimento, nessa fase, se ele quiser... vai, “quero ser empregado e me aposentar com 70 anos, que decisões preciso tomar nesse momento?” Se tiver, bom, mas eu acho que é pouco realista, ela tá deslumbrada com um monte de oportunidades, mas chega um momento, uns 35 anos, já definiu os troncos principais da atividade profissional, 40 anos. Então, entre 35 e 40, acho que isso deveria começar a fazer parte da agenda. Como faz parte hoje, por exemplo, até os profissionais mais jovens, eles já começam com plano de previdência privada porque, é como saber escrever. Você ouve e sabe, não confie no plano de assistência pública porque muda, muda, muda, então não confie. Você já entra no mercado sabendo que se você quiser ter uma aposentadoria financeiramente digna é o momento de poupar. Então isso já é dado. Agora como vai ser esse período em que você pode perder o emprego com 30 anos, você vai achar outro. Se você for bom, pegou uma hora ruim, num lugar ruim, você vai achar outro. Mas se você perder emprego com 45, a história é diferente. Você pode achar, mas dificilmente vai achar um igual. E se for com 50, é mais difícil. Então eu espero que esse preconceito vai mudando a gente vê algumas empresas já colocando o tema do etarismo, a população vai ficando mais saudável com 50 anos, não tem sentido também.... o INSS

aposenta com 60, 65 e as empresas começam a necessitar dessa mão de obra. Então, o que eu vejo o seguinte: a partir dos 35 seria uma boa, uma época prática, para ele começar a fazer planos e a partir dos 40-45, tem que estar na agenda de um profissional, se ele perder emprego com 45.... que coisa tem que fazer antes disso para não perceber uma situação em que ele reduza o rendimento para 20-30% do que era antes?

Pesquisador:

Que impactos que você percebe que essa dificuldade de empregabilidade depois dos 50 anos pode trazer na autoestima e na relação com a família?

Lucas:

Rapaz, que pergunta, viu? Eu diria para você que eu pessoalmente posso responder por mim. Eu tinha muito claro meu valor profissional para a empresa e muito claro o que eu podia entregar para a sociedade. Quando você começa a receber as negativas, né, isso mexe com você. Mexeu comigo no sentido: “caramba. Eu tô morto na vida profissional. E eu tô saudável, a cabeça está funcionando, tenho muita ideia”. E é uma espécie de exclusão, até quando você não é nem ouvido, né. Você não entra no jogo porque tá rotulado. Então isso machuca muito e é claro que não vou dizer que não deprime. Não. Você fica mais murcho. Porque mesmo que você se considere uma boa pessoa, um bom pai, um bom marido, um bom vizinho, um bom amigo... o trabalho tem um peso significativo na nossa qualidade de vida. E quando esse lado tão importante e só acumula não, não, não, não, o impacto é significativo. Que bom que eu recebi um sim. Havia outras oportunidades quando recebi esse sim, só que as outras oportunidades eu não vi realização profissional e até dinheiro. E resolvi dizer sim para uma empresa que eu vi que queriam alguém maduro. Eles precisavam de alguém maduro. E eles valorizam alguém maduro. E quando eu vi até o estilo da empresa, eu fiz uma escolha consciente de algo com valor financeiro menor. E acabei confirmado isso que eu tinha pensado. A empresa valoriza esse tipo de profissional experiente, ela valoriza essa experiência. Respondendo a sua pergunta, se você é pego de surpresa, em plena atividade, numa empresa, com 50 anos e deixa de trabalhar você vai ser testado na sua autoestima. E se demorar muito e esse tema não foi equacionando, ou você desiste e vai simplificar a vida para viver de renda, com uma frustração, ou continua tentando e pode deprimir. É uma das alternativas.

Pesquisador:

Você tem filhos?

Lucas:

Tenho.

Pesquisador:

Quantos anos eles têm?

Lucas:

O mais velho tá com 21, o mais novo tá com 17.

Pesquisador:

Que conselhos que você dá para eles se prepararem para a carreira?

Lucas:

Olha, eles já tão nascendo como profissionais com uma visão muito plural, mas das coisas que eu tenho dito para eles....agora o mais velho, por exemplo, ele tá na fase de aprender, não é de ganhar dinheiro, tem que aprender, aprender, aprender. E aprender com a experiência. E ele tem feito coisas muito legais, tem dado aula de inglês, em escola de inglês, tá fazendo a faculdade dele de ciências do mar, tá vendo mestrado e o mundo dá volta. O mais velho, ele tem um viés artístico, de idiomas, e de ciências naturais. E... cara. Eu não sabia, mas dá para juntar essas coisas. Vou te dar um exemplo: ele tá trabalhando com uma professora que tá fazendo doutorado, um projeto de pesquisa. Aí ele tinha um trabalho com outro pessoa, do exterior, que tava publicando um artigo. Ele ofereceu para ilustrar o artigo da pessoa. Então, ele ilustrou o artigo científico que saiu, e quando saiu o artigo, essa professora recebeu convites para quem fez a ilustração, porque tem gente estudando o valor da ilustração em trabalhos científicos. Então o mundo dá umas voltas.... porque, hoje, ele está interagindo com professores da Califórnia, gente do Rio Grande do Sul, com escola de inglês, com bicho que enalhou na Praia de São Vicente e é uma formação plural. O que eu diria para ele é: “pressione isso, mas seja independente financeiramente o mais cedo possível, e tenha muito a aportar do ponto de vista de conhecimento, relação e conexão. Se isso tiver, Fernando, não vai depender de uma empresa, não vai depender de uma instituição, ele vai ter uma rede de relação de trabalho,

que ele vai poder aportar as qualidades dele. Então meu conselho para ele é: mantém a pluralidade, mantem a diversidade, aprenda muito e essas conexões vão te levar para empregabilidade enquanto houver vida inteligente.

Pesquisador:

Alguma outra informação que não tenha perguntado e que você gostaria de compartilhar?

Lucas:

Eu diria para você que uma pessoa de 50 anos primeiro tem que conhecer o que ela tem para oferecer. E esse é um processo interessante, né? Buscando vaga no linkedin, os filtros de inteligência artificial que estavam.... eu percebia que era mais um currículo ali, e tal, mas eu acho que a gente, nessa idade falando dessa idade, com a formação que a gente teve é saber muito bem o que você pode aportar e buscar as empresas onde pode aportar. Essas empresas, se precisarem da sua habilidade, se for o momento agora, as empresas que serão seus... serão aqueles que vão te selecionar. Eu não vejo, ainda, a quota como um fator relevante. Talvez até seja uma questão de brio profissional. Eu não me sinto à vontade de ser contratado por quota. Eu acho que o profissional precisa vender a experiência dele como algo valioso. E se ele não fizer isso, ninguém vai fazer. Ou seja, ter orgulho de estar com 50 anos, cheio de amor para dar, cheio de conhecimento, querendo aportar e sabendo das minhas limitações. Eu não vou correr 100 metros em 9 segundos, cara. Mas a resiliência vem, vem que tenho bastante para dar aqui. Então, a gente que está aqui chegando com 50, é saber quanto de valor que a gente tem e brigar nessa vantagem competitiva. Entrei em alguns processos, que hoje não entraria? Sim, mas acho que foi experiência. Foi experiência. E que se eu fosse recrutador eu ia pegar alguém jovem, porque é para ele essa vaga. Mas onde eu entrei, a minha vaga, eu consegui ir e bem-sucedido. Então, eu diria que hoje esse processo de o que a gente tem a oferecer e quem quer isso, é a coisa mais difícil, essa equação. Mas quando você descobre duas ou três ou quatro empresas em que isso pode acontecer, insistir batendo na porta dessas empresas, vale a pena, do que bater na porta da Startup para ouvir um não. Não para se proteger, é porque não vai ser bom para ela e não vai ser bom para você. Então vai onde você pode aportar.

ANEXO III: Entrevista Regina*, 54 anos, desempregada

Entrevistador:

Eu gostaria de ouvir um pouco de você como você percebe hoje o teu momento de carreira.

Regina:

Um momento para o qual eu não preparei muito. Gostaria de ter me preparado melhor. Eu acho que no final do dia eu não esperava..... você sabe, sou uma profissional que trabalhei 25 anos praticamente na mesma empresa, né, foram duas, porém uma foi adquirida pela outra, então foi um contínuo de mais de 25 anos de trabalho na mesma empresa e no fim do dia, por mais que eu esperasse, eu não acreditava que ia acontecer esse desligamento e hoje o que eu penso é que eu poderia e deveria estar muito mais preparada para esse momento. A gente fez a consultoria, foi ótimo, me orientou muito, nunca tinha procurado emprego na vida então foi excelente, maravilhoso, mas a preparação que eu digo... algo anterior, estar mais preparada para o mercado que eu não estava.... então, assim que eu vejo, uma transição para qual eu não estava preparada.

Entrevistador:

Você comentou que você tem sentido algumas dificuldades, que tipo de dificuldade?

Regina:

Fernando, a dificuldade eu não diria que é exclusivo por causa da idade, estou com 54 anos, acho que isso, sobre um certo aspecto pesa, mas eu quero crer que empresa não me chama para uma entrevista pensando “puxa, será que eu vou contratar essa pessoa de 54 anos?” Acredito que não venham com essa premissa, com essa dúvida... espero que não, espero que o desejo seja de conhecer o profissional e o potencial que esse profissional tenha e o que ele possa agregar.... Por outro lado, eu vejo que a questão de ter trabalhado muito tempo na mesma empresa, ter um nível de salário, de senioridade mais alto, dificulta para o tipo de função em relação ao que o mercado busca. Então você junta as duas coisas, um profissional sênior de mais idade e de salário mais alto, eu sinto é que não é o que o mercado busca para minha posição, que seria de um vendedor sênior, então mesmo um vendedor sênior, que eu vejo que é a expectativa do mercado, seriam salários um pouco mais baixo e quem sabe idade um pouco mais baixa também. Essa dificuldade

é que possuo sentindo e que eu acho que eu poderia ter me preparado melhor. Então, na minha carreira, bati o pé em relação a me manter na posição de vendedora, que é o que eu faço bem e sempre quis fazer. Só que seria muito importante para a continuidade da minha carreira em outra empresa, ter ido para uma posição de gerência de vendas, eu estaria em uma posição mais adequada para me recolocar no mercado hoje da maneira... então eu vejo que a preparação nesse momento é muito importante. Outra coisa, não sei se você vai lembrar.... provavelmente não, porque você fala com muita gente, logo que eu comecei a buscar reparei que grande parte dos profissionais similares a mim no mercado, quando saíram, quando passaram pela transição de carreira acabaram indo para posições de consultoria, a princípio foi uma coisa que falei: “não, não quero ser consultora, eu quero voltar a trabalhar com o mesmo tipo de trabalho que eu tinha... e hoje eu entendo que esse pessoal foi para consultoria, provavelmente porque tiveram essa mesma dificuldade de buscar vagas de emprego sendo senior e de um valor mais alto para a empresa que está contratando. Então hoje faz muito sentido para mim essa questão do pessoal indo para consultoria.

Entrevistador:

Qual a importância para você que sua próxima atividade profissional seja dentro de uma empresa?

Regina:

Como estou sentindo justamente essa dificuldade não é mais uma premissa. Continuo buscando, continuo aplicando para vagas que eu acho que tem interesse. Continuo falando com algumas pessoas, mas eu começo a pensar em outras coisas. Consultoria, não, tenho falado com alguns amigos que são empresários e trabalham no ramo de fazer algumas coisas tipo cursos para o time de vendas deles...Então eu estou pensando nessas coisas não como atividade fim, mas como atividade para me manter viva no mercado, das pessoas saberem que estou fazendo o curso, dando algumas aulas e manter o nome vivo no mercado, isso é uma coisa que devo fazer como alguma coisa intermediária não como atividade fim. E eu começo a pensar nas opções de franquia, acredito que seja alguma coisa mais a longo prazo por mais que, no caso da franquia, eu tenho que fazer investimento para poder acessar uma franquia, eu acabo imaginando que pode ser legal até para quando eu quiser mesmo me aposentar, é uma coisa que possa deixar formatada de tal maneira que não dependa tanto de mim ou que meu filho possa tocar part time,

entendeu? Então eu começo a pensar coisas alternativas, se não acontecer uma recolocação que estou vendo um pouco difícil....

Entrevistador:

A partir de que idade você começou a perceber que idade poderia ser um problema para se recolocar?

Regina:

Olha, eu acho que os 50 anos é uma idade que começa a pesar. Acho que 45 para frente as pessoas já começam a ter alguma dificuldade, mas 50 Plus que piora a empregabilidade formal....

Entrevistador:

O quanto você sente hoje preparada para buscar uma atividade fora de organização? Por exemplo, você citou franquias.....

Regina:

Olha, das franquias que estou olhando, tem algumas franquias que dão um suporte muito legal para o franqueado, com cursos, tudo mais porque não é um ramo que eu conheça, e estou falando de franquias comerciais, e tem franquias que não dão tanto suporte. Então, estou indo mais para o lado de franquias que possam me dar mais suporte, ainda que sejam mais simples, quem sabe algum dia talvez mude de uma franquias para outra.... mas estou buscando as franquias que possam dar mais suporte de treinamento e do próprio gerenciamento do negócio para o franqueado....

Entrevistador:

Que conselhos você daria para uma pessoa mais jovem para poder se preparar melhor para essa etapa da carreira?

Regina:

Lembrar que vai acontecer....mais cedo ou mais tarde.... vai acontecer mesmo na opção de aposentadoria.... essa transição vai acontecer, você se aposenta e o que você vai fazer quando você se aposentar? Você vai ficar em casa? Passeando, viajando e recebendo uma previdência privada ou previdência do governo? Normalmente essas rendas, mesmo na

somatória das duas, não chegam nem perto do que é o salário formal. Então essa transição virá e a preparação tem que acontecer antes. Então pensar, se eu não me aposentar na empresa e tiver que buscar uma outra coisa no mercado, então cuidar do nosso networking, cuidar do currículo sempre, sempre, não somente no momento que acontecer. Eu acho que é isso, acho que estar pensando sempre mais para frente.... então estou com 45 e estou empregado, está legal.... Mas e se eu sair da empresa, o que eu vou fazer? Qual que é o plano B para a situação que tem hoje? Eu acho super importante, hoje eu vejo isso, e foi algo que eu não fiz, deveria ter feito.

Entrevistador:

Como você enxerga evolução da sua renda nos últimos anos e a perspectiva para os próximos anos? O que você percebe sobre sua renda?

Regina:

Com certeza ela vai já diminuiu drasticamente porque hoje eu não tenho renda, eu estou consumindo patrimônio.... claro que eu tenho uma situação que meu marido trabalha, então as maiores despesas estão por conta dele, hoje, o que a gente dividia, hoje maior parte está com ele, mas eu, as minhas despesas que eu quero fazer, os meus luxos saem do valor que eu tenho guardado, que é meu patrimônio, e partir do ano que vem eu já tenho direito a Previdência Privada, então daqui a 8-9 meses eu já tenho uma renda ... se eu não fizer mais nada já tenho renda a partir de Janeiro do ano que vem. Mas é uma renda que é absurdamente mais baixa que a renda que eu tinha.... então é uma mudança muito significativa de padrão de vida se eu não tivesse dinheiro guardado. Eu tenho, mas se eu não tivesse seria bastante difícil... imagina quem não se planeja, quem não guardou, né? Então o impacto é bastante, bastante grande.

Entrevistador:

Quem você conhece que fez essa transição de sair de organização e foi fazer uma atividade fora de emprego?

Regina:

Olha, não tenho muitos amigos próximos, mas amigos que saíram da mesma empresa, que eu vejo que hoje são consultores.

Entrevistador:

O que você percebe sobre a transição dessas pessoas?

Regina:

Eu acho que foi difícil, porque você vê que a pessoa patina por algum tempo.... ela tenta algumas coisas, e posta algumas coisas, alguns cursos e isso e aquilo e passa um tempo e você vê que a pessoa não se recolocou e.... olha, estou falando de profissionais super seniores, tipo diretor de alto nível e acaba saindo para uma consultoria. Então eu vi vários casos onde isso aconteceu, vários. Vi alguns poucos de pessoas com perfil profissional mais similares ao meu, de área comercial, porém mais nova, amigas que estavam na faixa de 45-50 que tiveram um pouco de dificuldade para se recolocar, mas conseguiram.... então pode ser que isso tenha feito alguma diferença, não dá para dizer diretamente, mas pode ter feito alguma diferença.

Entrevistador:

O quanto que você entende que essa experiência dos seus amigos, das pessoas nos seus círculos, influencia na sua carreira hoje?

Regina:

Me dão uma clareza do que está acontecendo logo no começo, eu achei, “não, isso está acontecendo com essa pessoa porque é mais sênior do que eu, mais senior do que eu profissionalmente, porque eram mais velhos do que eu, então estou falando de pessoas que já beirando 60.... esses caras eu não vi nenhum se recolocar todos saíram para o lado de consultoria.... então eu achei que não ia ser o meu caso, mas eu estou vendo que eu caio nessa mesma, nesse mesmo quadrado, de profissional mais sênior e de mais idade.

Entrevistador:

Você trabalhou muitos anos em organização, e até tinha rótulo, do crachá, do título, o que você entende que pode representar para você, sobre quem é Cláudia, você deixar de estar numa empresa, ser uma empresária, montar uma franquia, fazer uma atividade solo?

Regina:

É um desafio. Navegar por mares nunca dantes navegados, mas à medida que a opção de voltar para o mercado, ela está complicada, tem que encarar, então estou pensando

bastante seriamente na questão de franquia.... de verdade.... meu marido tem dúvidas, justamente por conta de mexer no patrimônio, porque você vai investir em algo, mas eu acho que é um investimento de menor risco que partir para o empreendimento solo, de montar um negócio do nada, então a franquia te traz uma estrutura que acredito que possa diminuir os riscos desse investimento.

Entrevistador:

Você teve algum tipo de planejamento de carreira ou orientação quando você era mais jovem?

Regina:

Sim, sempre tive, mas esse planejamento não considerava o término do contrato.... ele sempre considerava os próximos steps dentro da empresa, então isso é algo que acho muito válido de as pessoas incluírem no planejamento de carreira. Esse step depois, até com os seus mentores, com chefe, eu acho que é importante. Na última empresa que eu trabalhei, há uns dois anos criou-se uma associação de empregados que foca no desenvolvimento de profissionais 50 Plus e eu comecei a participar desse grupo e vejo que ele era embrionário ainda, um pouco amador, eu acho que com a visão que tenho hoje, que é essa situação eu poderia contribuir mais para esse time porque tem coisas a serem feitas e considerando a opção de que em algum momento você não estará mais empregado.... então preparar o profissional para esse momento deveria ser parte do desenvolvimento profissional.

Entrevistador:

E além da pessoa se preparar financeiramente, como mais pode se preparar para esse momento da carreira?

Regina:

Olha eu acho que tema a preparação psicológica de aceitar que isso vai acontecer e já começaram a desenhar esse plano B. Se você é 50 Plus, será que você vai conseguir se recolocar no mercado de trabalho CLT, nas empresas que você conhece, que você tem potencial ou teoria potencial de empregabilidade? Será que você vai conseguir? E daí , como eu não fiz, mover para posições mais gerenciais do que táticas... esse tipo de análise eu não fiz e acho que contribuiria para profissionais fazerem antes.

Entrevistador:

Se você tivesse feito essa preparação, o que você acha que poderia estar acontecendo com você hoje?

Regina:

Eu acho que eu poderia estar mais competitiva para as vagas de gerência comercial. Eu tenho até aplicado para vagas de gerência comercial, mas à medida que eu não tenho essa experiência.....eu tenho experiência em gerenciamento de pessoas, mas não gerenciamento de equipes comerciais, então isso me coloca numa posição um pouco pior do que as pessoas que têm essa experiência.

Entrevistador:

Você considerou outras possibilidades fora franquia?

Regina:

Por enquanto, não. Estou considerando franquia e continuo aplicando, como falei, para tentar voltar para o mercado à medida que o tempo passa essa possibilidade vai ficando mais distante. Então estou vendo franquia como uma possibilidade melhor, ou mais provável.

Entrevistador:

Na sua opinião como uma pessoa mais jovem pode se preparar para aumentar empregabilidade dele e se manter empregável por mais tempo?

Regina:

Olha, eu acho que se manter estudando, se manter ativo, em relação a networking, networking não é só quando você está desempregado que você vai, você tem que fazer sempre, então manter os contatos ativos e de vez em quando chamar as pessoas para tomar um café. Pra tomar um chopp, para um almoço... Por que no fim do dia isso ajuda... Imagine que muitas pessoas eu tive que retomar o contato que eu não tinha há 9-10 anos, é uma situação que não é tão favorável, você não demonstra uma preocupação genuína com aquela pessoa, nunca teve interesse de falar com ela, você está desempregado e quer retomar esse contato, então eu acho que manter o networking sempre ajuda, ajudaria,

fazer especializações ajuda, e ver próximo qual seria o próximo passo na empresa ou fora dela.

Entrevistador:

A partir de qual idade você acha que uma pessoa tem que se preparar ou se planejar para carreira?

Regina:

Sempre, desde o início da carreira. Então profissional como eu que ficou mais de 25 anos trabalhando praticamente dentro da mesma empresa isso deixa de acontecer e já há alguns eu escuto que para o mercado são profissionais vistos como acomodados, principalmente para as gerações mais recentes, então você tende a ter mudanças de emprego mais frequentes na carreira daí isso se aplica o tempo todo. Eu acho que isso começa no início da carreira e precisa ser intensificado, na minha opinião, a partir dos 45 sim ou sim.

Entrevistador:

Alguma outra pergunta que você acha que deveria fazer para você? Alguma outra coisa que você ache importante contar da sua carreira?

Regina:

Acho que cobrimos os pontos principais e o que eu consegui entender até agora, Fernando, pode ser que meu entendimento ainda mude, mas eu acho que esses são os pontos interessantes. Outra coisa, eu tenho seguido alguns perfis tipo “Mature” que estão focados em recolocação 50 Plus. O que eu vejo nesses perfis, eles trazem oportunidades de recolocação para esses profissionais mas são posições muito básicas, muito de analistas, que não seriam para mim, mas à medida que eles vão indo fazendo seu trabalho a empresas, eu acredito que isso evolua, não sei se é uma percepção minha, mas eu tenho impressão que essa preocupação com a recolocação desse tipo de profissional, com o etarismo é uma preocupação recente, eu não ouvia muito falar sobre isso há 5 anos atrás. Cinco anos atrás acho que eu havia muito pouco se falar disso. Quem sabe se eu não tivesse nessa faixa, ou não me dava, eu não prestava atenção nisso, mas é uma mudança, acho que é uma mudança que está acontecendo no mercado o que vai acontecer cada vez mais porque as populações estão envelhecendo, então a tendência é que cada vez você

tenha profissionais 50 Plus disponíveis no mercado, disponíveis para contribuir com sua experiência e com sua maturidade no mercado. Então acho superimportante que o mercado mude e acorde para essa mudança de perfil. Não é uma coisa simples, uma coisa específica de um ou de outro profissional, a mudança da sociedade como todo, o Brasil está se tornando uma sociedade de velhos como é a sociedade europeia hoje. Ainda custa um pouquinho, mas a gente está indo para esse caminho à medida que reduz muito os nascimentos e a expectativa de vida só aumenta, que a gente tem mais acesso à saúde e isso vai aumentando, então é uma mudança da sociedade e vai acontecer, vai acontecer e acho que cada vez mais rápido e mais intensamente. Ainda acho que estamos começando nesse caminho, mas essa mudança virá na minha opinião.

ANEXO IV: Entrevista Tatiana*, 50 anos, empregada

Pesquisador:

Como que você avalia o seu momento de carreira hoje?

Tatiana:

Eu avalio no momento como sendo, por incrível que pareça, é o momento onde eu finalmente atingir a maturidade gerencial em vários aspectos. Eu agora tenho mais confiança para lidar com não só com stakeholders, eu tenho mais confiança para lidar com time, para lidar com recursos, para entrar em grandes discussões, seja de orçamento, seja de locação, seja de projetos, né, e de opinar com muito mais tranquilidade e com muito mais consistência sobre o negócio no nível mais estratégico. Acho que até então eu atuava um pouco mais no tático, né, e agora eu acho que eu tenho essa parte, finalmente cheguei nessa parte mais estratégica. E por incrível que pareça, uma série de coisas que eu acho que eu deveria ter aprendido antes, acho que só aprendi agora, por exemplo a ter toda a parte efetivamente gerencial na mão no sentido de orçamento, time, essa parte mais administrativa que eu achava que era um skill básico, na verdade vem com o tempo e vem na verdade pela experiência que você adquire, nas várias empresas que exigem mais que você faça isso, tem empresas que não exigem tanto, mas agora eu finalmente cheguei nessa maturidade principalmente estratégica. Ao mesmo tempo, assim, até diante de várias coisas que aconteceram no mercado, a gente vê que é um mercado que realmente fecha a porta para quando você tem mais de 30. No geral, não é só pra..... agora, eu trabalho numa área de tecnologia, eu trabalho com tecnologia. E tecnologia, muitas vezes, é muito associado com novidades. Eu sinto que existe esse fechamento para quando você... já não existe muito entusiasmo quando você tem mais que 30 , já existe alguma resistência quando você tem muito mais que 40, quando você passa de 50, então nem se fala...

Pesquisador:

Mas você entrou há relativamente pouco tempo. Quando você entrou, você já tinha quanto? 49?

Tatiana:

Eu tinha 49.... Eu tinha 48 e fiz 49 depois de um mês. Mas para você ter uma ideia, meu chefe tem 11 anos a menos que eu. E o chefe dele tem um ano a menos que eu, né? Então ele, que já é C Level está na minha faixa etária. E meu time tá, meu time todo uma geração de muito menino. Todos eles têm em torno de 30, né. Esse foi o primeiro ano que contratei dois estagiários nascidos em 2001. Foi um choque para mim. Um choque geracional. E já vi isso inclusive acontecendo com eles, até. Meus analistas que estão na faixa de 20 para 30 se chocando com o fato de ter alguém nascido em 2000 dentro da equipe. E os estagiários da geração Z são muito legais pois tem uma serenidade para lidar com isso que é assustador. Eles não se intimidam com o fato de ter gente mais velha, tal, eles não se intimidam com as coisas de modo geral. Pelo menos não aparentam.

Pesquisador:

Você percebe que isso foi um ponto importante no momento da sua contratação?

Tatiana:

Sim, porque isso foi uma coisa inclusive que eu debati com quem estava me contratando. Eu falei, “eu estou em uma faixa muito diferente de vocês. O que que você procura quando você pensa em.... o que que você acha que eu posso te agradar nesse momento?”. E a pessoa que me contratou, ela argumentou justamente isso: “a gente precisa de gente que tenha mais maturidade. A gente precisa de gente.... a gente acredita em diversidade, na diversidade de perfis”.... E pessoalmente essa era uma posição de head de “data”, né, a superintendente, que aqui é abaixo de diretor, e ela comentou que tem uma equipe que tem muito potencial, né, mas que muitas vezes se perde, com a forma de lidar com as coisas, a gente precisa de gente com mais maturidade para lidar com o trabalho. E quando eu cheguei, eu notei exatamente isso. Notei que a equipe carecia de, às vezes, de maturidade para lidar com conflitos, maturidade para dizer não, né, maturidade para lidar com expectativas, principalmente, né, do tipo, era um time que estava extremamente ansioso com o que se esperava deles, né e debater.... ter a tranquilidade de lidar bem com as expectativas e vamos entender que sua entrega tem valor, estar dentro do que a empresa espera foi muito importante para eles. Quando eu cheguei, o time disse que estavam esperando muito eu chegar. E eu ficava me perguntando “por quê?”. Disseram “A gente estava esperando você chegar”...

Pesquisador:

Em algum momento da tua carreira você sentiu que idade pode ter sido uma dificuldade para arrumar emprego?

Tatiana:

Eu acho que, hoje, eu acho que não. Assim, não falando da minha carreira, com dificuldade de achar um emprego... se eu tivesse que procurar emprego de novo eu acho que, eu sinto que eu teria dificuldade, sim. Eu acho que esse tipo de seleção não acontece no currículo, né, às vezes com o selecionador eu sinto que isso pesa. Eu sinto que pesa numa posição de gerência pesa, numa posição de diretoria, acho que pesa menos, mas em uma gerência acho que pesa, sim. Em uma posição de gerência tem sempre uma perspectiva de que talvez você esteja ultrapassado, se você já não deveria estar em outra posição. Isso comigo porque, agora é 2022, eu sou gerente faz 21 anos, né? Então é muito tempo no mesmo cargo. É claro que nesse meio tempo eu fui gerente de vários assuntos, mas eu tô no nível gerencial faz 20 anos, já. É muito tempo. É mais tempo que meus estagiários têm de vida. Mas, independente da questão da dificuldade de arranjar emprego, tem uma coisa que eu acho que, sendo mulher, tem uma série de marcadores. Assim, na verdade, de fases da vida que eu não fiquei.... que ainda apareciam muito nos processos de seleção. Quando eu era muito jovem, era difícil ser levada a sério sendo uma mulher jovem, né? As pessoas não ouvem a sua opinião nas discussões e isso é uma coisa que não acontece com tanta relevância entre os meninos. No passo seguinte, quando eu tava mais na casa em torno dos 30, vinham muitas, muitas perguntas sobre maternidade, do tipo, se eu tinha planos, quando que ía acontecer. Então tinha, alguns processos de seleção eram muito, muito enfáticos com isso...mas assim: “você tá casada? Há quanto tempo você está casada?” Quando eu casei eu já estava grávida, né, mas assim tipo, tendo um filho, quem toma conta do filho, assim como se isso fosse, sei lá, fosse algo estritamente minha e eu nunca vi ninguém perguntar pro meu marido quantos filhos ele tem. Isso é fato. Agora que estou nessa fase esse tipo de questão não entra mais. Ninguém mais me pergunta se eu quero ter filhos.... Me perguntam se tenho filhos, mas raramente. Não entra mais essa questão da hora da maternidade na conversa, né, mas eu não acho que começa entrar a questão de atualização, né, do tipo “quanto você tá disposta?”, “o que que você já sabe?” muito da sua postura sobre, assim, sobre “o que que você tem de entrega?”. Eu notei que na minha última seleção, que tinha uma cara mais de start up, inclusive se você consegue, saberia lidar com gente na casa dos 30, se eu falo igual a eles,

né. E isso eu sei, não desse emprego, atualmente, que realmente tem esse espírito, esse ambiente que é muito jovem, né, mas de empresas anteriores que eu noto que por incrível que pareça existe realmente esse conflito, essa dificuldade de lidar com outras gerações, né. Então hoje eu vejo que eu sou muito testada assim para pensar se eu consigo realmente lidar com coisas novas e pessoas novas, né? isso na minha área especificamente é uma coisa que pegava muito.

Pesquisador:

Até que idade você se imagina trabalhando?

Tatiana:

Até onde der. Para começar...eu fui mãe com 35. Então eu tenho compromisso de pagar a escola até provavelmente, minimamente até uns.... Até a minha filha mais velha se formar.... Até uns 56, mais a mais nova, então até um 58, e isso se for tudo direitinho. Eu tenho compromisso de despesas, e despesas crescentes, né, até mais ou menos eu ter uns 60.

Pesquisador:

Até que idade você se imagina trabalhando em uma organização, como empregada de uma empresa?

Tatiana:

Até... vou falar sinceramente, se eu pudesse até os 70 eu trabalharia, mas eu não acho que empresa vai me querer.

Pesquisador:

Até que idade que você acha que as empresas vão te querer?

Tatiana:

Acho que até uns, 60, por aí.

Pesquisador:

E o que você pensa fazer depois disso?

Tatiana:

As minhas alternativas são consultoria, assim, trabalho sem vínculo empregatício, a minha alternativa é essa, mas eu tenho preferência efetivamente de trabalhar dentro de uma empresa.....

Pesquisador:

Que impactos que você percebe você imagina que vai ter na tua renda hora que você sair de uma organização para fazer uma atividade fora, por exemplo, consultoria?

Tatiana:

Pra para começar, tem uma questão de variabilidade, né, sua renda não é constante quando você tá mais em consultoria. Você fica dependentes, às vezes tem, às vezes não, não dá para contar muito com uma renda constante. A segunda coisa é perda de benefícios. E benefícios conforme, a idade avança, são benefícios caros. Por exemplo, pode ser que quando tiver sessenta eu não estou pagando mais escola, mas com certeza vou pagar plano de saúde. E plano de saúde para acima de 60 é muito caro. E pensando que com certeza vou pagar minimamente dois, né, meu e do meu marido, isso com certeza pesa. Então, essa questão de....essa variabilidade da renda e dessa perda de benefícios eu acho que é uma perda significativa.

Pesquisador:

Como você está se preparando para essa fase da carreira?

Tatiana:

Olha, eu tenho feito um esforço de manter atualizada e me manter mais conectada com a rede de profissionais. Então se colar mais entre todo mundo, conhecer mais todo mundo, né, isso é uma vantagem que existe no caso da minha empresa atual, ela tem uma atuação dentro do LinkedIn muito forte. Nisso eu tentando construir mais isso de circular mais e entender como as coisas estão funcionando. E tenho mantido contato com pessoas que eu considero que são estratégicos, que vão ter a mesma disponibilidade.... Eu tenho um ex-chefe meu que é consultor. Ele já foi executivo por muito tempo e hoje ele é consultor mais por isso, mais porque ele gosta da sua liberdade de não ter horário, enfim. Eu já tive alguns convites para trabalhar com ele e eu entendo que ele, ele e mais algumas três pessoas que eu conheço no mercado teriam esse caminho, nessa vida mais de consultoria.

Pesquisador:

Você já tá se preparando para desenvolver uma atividade de consultoria?

Tatiana:

Não, ainda não. Eu estou vivendo um momento agora onde eu vou conseguir finalmente na verdade acender para head. Isso deve acontecer até o final do ano, se Deus quiser. Mas, assim, a gente já tá nessa conversa de ter esse movimento, né, então eu ainda enxergo, pelo menos dentro da empresa onde eu tô, que ainda tenho um caminho inclusive de crescimento. Mas eu acho até que foi, em algum ponto, alguma coisa que, em outros momentos da minha carreira esse crescimento era uma coisa meio natural que ia acontecer, tipo nessa sucessão, agora eu movimento que você realmente tem essa decisão consciente de fazer o movimento que precisa para subir na carreira ou esse movimento não vai acontecer, ninguém vai pensar em você assim do tipo do nada dizendo “Acho que pode ser uma boa ideia”.

Pesquisador:

Qual que é a importância, na tua opinião, de um profissional se preparar financeiramente para a etapa da carreira que talvez não consiga mais se recolocar em organização?

Tatiana:

Ah.... total. Tipo, hoje se você pensar, eu tenho uma boa reserva para uma eventualidade dessa, é uma reserva que combina com eventualidades como aposentadoria mas, assim, eu imagino que, pra você ter um trabalho de consultoria, você precisar ter, por exemplo como eu tenho despesas fixas, eu precisaria ter pelo minimamente dinheiro para um ano de salário separado guardado para uma eventualidade. Tipo de pensar em ficar parado, não arranjar nada. Hoje eu penso mais na dificuldade de não conseguir arranjar um outro emprego do que propriamente de pensar que eu não vou conseguir trabalhar por motivo de saúde ou qualquer coisa assim. Entre coisas na época de na crise de 2017 eu vi muita gente, principalmente de tecnologia e principalmente mais velho, começar a trabalhar em Uber. Assim, todo mundo. Era pegar um Uber e era batata que era alguém de tecnologia e que tinha perdido emprego e que era isso o que tinha para fazer. Agora na pandemia algumas coisas ficaram mais graves, mas a área de Tecnologia em si floresceu, é uma área que hoje está mais compradora do que vendedora, estão contratando muita gente

porque o mercado está aquecido então agora não é hora que eu enxergo que seja muito crítico isso. Mas eu estou em dados agora, e dados é uma área muito na vanguarda, tá muito na moda, muito em voga, mas numa época, vou te que falar que em 2010/2012, quando eu trabalhava em risco de crédito, trabalhava em dados mas risco de crédito, a possibilidade de ficar desempregado e de ficar desempregado, sei lá, mais de um ano não era totalmente impossível. Eu tive colegas que ficaram um bom tempo fora. E ficar esse tempo fora da condição de empregado já põe você numa posição de que é cada vez mais difícil voltar, né, você tem que se manter ativo de alguma forma.

Pesquisador:

Em que momento que você se deu conta que talvez a idade pudesse ser um impedimento para você continuar empregada?

Tatiana:

Eu vou te falar quando eu passei na barreira dos 45 e fiquei imaginando “agora tô na virada para 50”. Isso é o tipo de coisa que você não imagina que seja um problema, até você chegar lá e ver efetivamente como as pessoas te tratam. Então, 50 é só uma idade. Mas, assim, para algumas carreiras e, principalmente, começar de novo, começar em guinar para um outro ramo é muito difícil depois de, depois de 45, a menos que você seja um empreendedor, ao menos que você empreenda e para empreender você precisa de uma boa reserva para isso acontecer. Mas eu diria que uns 45.

Pesquisador:

Você já passou por um processo de planejamento de carreira, alguém já te ajudou com isso?

Tatiana:

Nunca. A carreira que eu tive foi indo, foi indo.... em 2017 eu fui despedida. Eu fui atendida por uma consultoria de recolocação, mas a gente não falou sobre planejamento de carreira em si sincera.

Pesquisador:

Qual que você acha que é a importância disso na carreira de um profissional?

Tatiana:

Para ser sincera, eu sou um pouco cética com isso porque o problema de você ter planejamento de carreira é você combinar com os russos. Assim, do tipo, você tem a certeza de que aquilo que você planejou lá vai acontecer. É claro que depende da sua atitude, mas também depende das oportunidades acontecerem, de isso ter essa oportunidade ou não, né. Uma outra coisa que eu notei é que, no meu caso, particularmente, as oportunidades não foram muito para cima, foram para o lado, tipo, eu troquei de.... eu fiz uma carreira em risco de crédito muito longa mas depois eu fui para Seno, que é um área, muito boa. Aí eu fui para conhecer mais sobre dados de uma outra forma, fui conhecer varejo de uma outra forma, comportamento do consumidor, então, assim, ampliou o meu leque de conhecimento. Mas aí eu perdi meu emprego em 2017 e eu voltei para risco de crédito. Eu estava num nível gerencial, mas a minha posição era de executiva dentro da empresa. Eu me desenvolvi para participar mais das discussões de meta do ano, de orçamento, de lançamento de novos produtos, de novos projetos, né, então eu levei a minha atuação mais para esse nível mais estratégico, né. Agora essa decisão foi uma decisão mais de reciclar o que eu sabia em termos de Tecnologia de dados, enfim, porque muita coisa tinha mudado, muita coisa nova que eu não tava assimilando e eu precisava entender não só as novas tecnologias, mas os novos ways of working, tipo uma empresa rodando Agile, como que é trabalhar para uma equipe assim, e eu achava assim se eu não fizesse isso era eu.... ainda tenho pelo menos mais 15 anos pela frente, eu preciso ter essa renovação. Então se você me perguntar se eu acho que isso caberia em um planejamento de carreira, eu acho que não. Porque foi... embora sejam movimentos que hoje a gente olha e acho interessante, eu não sei se eu pensaria nisso... quando a gente tá no começo, em algum ponto, ela é muito... não acho que você tenha todos os subsídios para ter essas boas decisões, sabe, sendo tipo, sobre qual é o próximo passo. Talvez, assim, mais no curto prazo, tipo nos próximos três anos, mas, assim, nunca imaginei que eu deveria chegar a ser diretora em algum ponto. Aí depois fiquei me perguntando ‘por que que eu não virei diretora?’. Aí eu pensei: “porque eu não quis”. Mas tudo bem....

Pesquisador:

Que conselhos que você daria para os seus estagiários, ou mesmo para suas filhas, para eles possam se prepararem para carreira deles, principalmente para o momento que talvez eles tenham menos a empregabilidade?

Tatiana:

Conselho 1: você de fato escolher uma carreira que você tenha... que você ame, né, porque se você não amar o que você faz você.... você não progride, você não procura se desenvolver, você não se entusiasma com os projetos, com os resultados, né, então acho que isso é a melhor coisa da vida. Pode mudar depois? Pode, mas assim, quando no começo você tiver chance de experimentar para descobrir o que é que te move nesse sentido, é a melhor coisa.

Depois: sempre correr atrás de de fato desenvolver... é um tipo de conselho que é tipo fazer exercício todo dia e ninguém faz, sabe? Mas esse desenvolvimento vem de você querer gostar mais do assunto, de você saber coisas, etc. E nesse desenvolvimento vem uma parte de e você se planejar para, quando você puder, porque no começo quando você ganha menos, não dá, né, mas quando você tiver um certo nível salarial, você começar a provisionar uma parte do seu dinheiro para uma reserva, para você poder, por exemplo, fazer essas grandes aquisições de... que a gente faz na vida e que se você sai financiando as coisas acabam tomando muito do seu dinheiro, tipo, não precisa ter o dinheiro para casa toda, mais uma boa parte para ela, fazer um MBA quando acontecer, tal, fazer uma especialização quando, né então provisionar uma boa parte desse dinheiro é uma boa. Existe uma fase da vida que dá para fazer isso, geralmente quando você já tá razoavelmente, estabelecido na carreira, mas você ainda não tem filho. Aí é só que da. Depois que tem filho é uma desgraça, você sabe, né? Ai vai tudo.

Terceiro: não é só progressão de carreira. Aí sim tem que começar a olhar para o futuro de verdade no sentido de agora tem eu tenho um caminho, qual é o caminho que eu quero fazer. Quero subir para o gerencial, quero me especializar na parte técnica, qual é a minha entrega para a empresa. Eu acho que isso é o principal. Eu vejo que o pessoal mais luta, no geral, é na verdade fazer uma coisa que a pessoa de verdade goste. Isso, por incrível que pareça, na minha área, em dados, eu não vejo isso tanto porque as pessoas são convictas, porque minha área é como barrinha de cereal. Ou você gosta ou você não gosta. Não tem meio termo. Ou você odeia ou você gosta. Então não aparece tanto isso, mas se você tá numa área que você não tem muita convicção, uma chance grande que você se perca e que você começa a pensar em outras possibilidades é muito grande.

Pesquisador:

Quem você conhece no seu círculo de amizades que saiu de uma organização por uma questão de idade, não conseguiu se recolocar, e foi buscar uma atividade fora?

Tatiana:

Tive um amigo meu, que faz a mesma coisa que eu, ele trabalha com dados, aí ele tinha uma atuação bem mais gerencial, ele trabalha com planejamento de venda. Ele perdeu o emprego no mesmo dia que eu, em 2017, e ele não conseguiu se recolocar. Ele tinha...em 2017 eu tinha 45.... ele já tinha uns 52. Ele tinha uns 52 ele e ele tinha um problema de saúde, sabe, tipo, ele mancava, então ele tinha um aspecto envelhecido. E ele não conseguiu se colocar de novo. Aí o caminho que ele fez foi consultoria.

Pesquisador:

E o que você percebe sobre a carreira dele hoje em relação ao que era antes?

Tatiana:

A coisa um que eu noto é que não era o que ele gostaria que fosse. É uma posição de.... é uma alternativa que era o que tinha. Era uma falta de alternativa em algum ponto. A segunda que ele obriga você a ter mais, principalmente desenvolver soft skills. Tipo, de você procurar pessoas, de você se adaptar.... Você vende o seu trabalho. Se o seu trabalho não for bom, não tem mês seguinte. Então que isso é uma coisa que acontece muito. Você tem a sua bagagem técnica, sua bagagem que vem da tua experiência, mas estando mais velho, você é mais dependente de softskills do que qualquer coisa.

Pesquisador:

O que que você acredita que a experiência de pessoas do teu círculo, por exemplo esse, influencia na tua carreira?

Tatiana:

Eu fico pensando como é que vai ser quando eu for consultora... Eu penso que eu cheguei, na minha cabeça, a montar um portfólio. Consultores para quem eu poderia oferecer, trabalhos que eu poderia fazer em conjunto. Acho que... e vislumbrei essas dificuldades, do tipo ter uma reserva que dura algum tempo, enfrentando essas pessoas questões de

debilidade, como é que eu ía poder suprir benefícios do tipo plano de saúde... Pensar, em realmente planejar, para quando isso acontecesse.

Pesquisador:

O que que você acha que isso impacta na autoestima, na relação com a família?

Tatiana:

Para ser bastante honesta, por incrível que pareça me parece mais pesado para os homens, em algum ponto, do que para as mulheres. Eu sinto que ainda é cobrado muito, principalmente para o pessoal da minha geração para trás, que o homem seja o provedor da casa, enfim, então o fato dele não prover mais, ou dele não ser bom provendo conta. Eu acho que isso na autoestima abala bastante. Então tem muita gente que para de procurar emprego porque não aguenta levar não na cara, sabe, do tipo de ... e, de verdade, não é só levar não depois da entrevista. Muita gente nem chama. Tipo, para você conseguir uma entrevista é o caos. Eu vi isso acontecendo com o meu marido. Estava disponível, fez contatos, se candidatava para as vagas e ele não era chamado para nada, nada, nada. E isso é realmente muito complicado e eram empregos que pagavam muito mal, para começo de carreira, digital analytics, era muito ruim, mas simplesmente não tem chance, não tem essa possibilidade. Um tempo ele desistiu. Ele disse: “vou voltar para tecnologia porque aqui não dá”. Para alguém que é mais velho e que depende desses contatos para conseguir, tem que ir lá pedir emprego, é muito complicado. Tipo, isso é uma situação muito degradante. Tem um peso muito alto.

Pesquisador:

Tem alguma outra informação que você acha importante passar? Alguma pergunta que você acha que eu deveria fazer?

Tatiana:

Eu sinto que essa questão da idade é uma coisa que pega de forma muito diferente para as mulheres. Eu sinto que é como se você não tivesse.... ok, vou fazer essa piada, tipo todos os “vivos mundos” começaram depois dos 40. Nenhuma bond girl tinha mais de 40 Então, não parece que tinha essa questão no nível executivo.... no nível gerencial, talvez, mas no nível executivo não existe essa questão de idade para um homem, mas existe para mulher, e parece que.... parece que mulher é invisibilizada para boa sociedade depois de

uma certa idade. Principalmente depois do....se ela não é mais atraente, se ela rala para caramba, malha para caramba....e aparenta ser mais jovem isso ainda é passável, mas quando uma mulher é mais velha parece que isso não conta mais. Ela não conta mais e isso eu acho que é muito diferente entre mulheres e homens. No corpo diretor por exemplo tem...todos eles têm cara que estão pelo menos na casa dos 40, né, tem uma mulher. Agora tem 4, mas a que tem mais poder é bem mais jovem, e ela aparenta, sobretudo ser bem mais.... ela deve ter uns 35-36 anos, por aí. Eu tenho impressão que isso conta, acho que ela se preocupa com a forma como ela se veste, na forma como ela fala, etc. E isso conta quando ela tá lá. Então se eu fosse te dar alguma dica, seria isso. Pensar se existe essa questão de gênero quando a gente fala da questão de idade.

ANEXO V: Entrevista Neusa*, 55 anos, empregada

Pesquisador:

Como que você enxerga o seu momento de carreira hoje?

Neusa:

Hoje estou em uma fase muito boa. Tenho atualmente uma posição numa área que gosto muito, que é uma área de treinamento de vendas, minha área de expertise, numa empresa e que está em um crescente exponencial um momento muito bom na empresa. Com grandes oportunidades, inclusive de movimentação horizontal ou vertical, então estou em um momento muito bom.

Pesquisador:

Você mudou de emprego relativamente há pouco tempo, em algum momento você percebeu que idade poderia ser um problema para se colocar?

Neusa:

Para mim, sinceramente, nunca vi isso como um obstáculo. Como trabalho em multinacional há muitos anos, eu sei que isso não é um problema, mas como entrei nessa empresa especificamente, onde a quantidade de pessoas é muito jovem, sempre brinco que eu entrei para preencher a quota. A quota de pessoas com mais senioridade. Porque durante muito tempo, por conta da pandemia, a gente trabalhou afastado, sem a convivência diária, então por muito tempo eu acabei perdendo um pouco o parâmetro. Mas agora que estamos retomando estou percebendo que não sou só eu, tem mais pessoas seniores na empresa. Eu nunca vi a idade como barreira por trabalhar em multinacional, mas a cultura em geral que a gente ouve falar, é isso, mas se eu sair dessa posição atual tenho que me recolocar, aí acho que idade pode ser um problema, sim. Mas hoje estou super tranquila em relação a isso.

Pesquisador:

A partir de que idade que você acha que no mercado a idade pode ser uma dificuldade para se colocar?

Neusa:

Depende da posição que vc busca, mas acho que depois dos 50 pode.... mas sendo bem sincera, acho que para mim só depois dos 60 que vai pegar.... Mas eu sei que 45-50 já existe uma certa oscilação de talvez não querer uma pessoa com esse nível de senioridade.

Pesquisador:

Até que idade que você se imagina trabalhando?

Neusa:

Kkkk.... Acho que uns 2 anos, só.... uns 58 no máximo...mas acho que vou acabar chegando até os 60.

Pesquisador:

Você tá com 56, é isso?

Neusa:

Vou fazer semana que vem.

Pesquisador:

E aí a tua ideia é fazer o quê depois disso?

Neusa:

Passar, viajar, desfrutar a vida... Tenho uma filha que mora fora do país, vou lá morar com ela por um tempo... mas assim, me preparei a vida inteira para poder, nesse momento de não trabalhar mais, poder ter condições de manter o padrão. Essa é a minha preocupação maior. Não é envelhecer, é envelhecer com dignidade.

Pesquisador:

Como que você se preparou a vida inteira para isso?

Neusa:

Financeiramente, com “savings”, previdência, investimentos.... sei lá, muita coisa, para poder manter o padrão de vida.

Pesquisador:

Você recebeu algum tipo de orientação quando era mais jovem, nesse sentido, para se preparar para essa fase?

Neusa:

Na realidade eu sempre fui muito atrás, sempre fui precavida em relação a isso, tive uma mãe que infelizmente já faleceu e que dizia que não é o ganhar, é saber gastar. E aí levo isso como uma coisa.... como um dogma, mesmo. E quando eu comecei há 30 anos a contribuir com previdência eu busquei algum tipo de orientação. E daí fui, mesmo quando eu saí da *empresa XX*, foi quando a gente se conheceu, fui atrás de uma consultora de investimentos, desde que a *empresa XX*, que a gente tinha um programa lá, e eu falei como a gente vai fazer isso, qual a melhor maneira de lidar com o dinheiro que estava recebendo....e consegui manter isso. Então sempre vou atrás para saber qual a melhor opção, melhor oportunidade.

Pesquisador:

Quando você saiu da *empresa XX* você passou por um período de desemprego, não foi?

Neusa:

Foi, 9 meses.

Pesquisador:

Naquele momento, você achou que idade poderia ser um problema?

Neusa:

Então.... sim e não. Eu achava que sim, estava preocupada. Eu sempre pensava: “o dia que eu sair da *empresa XX*, onde vou arrumar outro emprego com essa categoria, com isso tudo?”. No entanto, era no começo da pandemia, sai após 1 mês do início da pandemia, então foi muito difícil me recolocar fiquei 9 meses achando que.... Nunca vou esquecer, na primeira vez que falei com vc e vc disse que geralmente a recolocação leva uns 6 meses. Eu pensei: “não sei de quem ele está falando, pois eu vou me recolocar rapidinho....”. Passaram 9, fui para uma empresa que não era uma empresa boa....era uma empresa boa, mas não era o que eu procurava, era uma empresa nacional, trabalhava no setor de vendas, fiquei 6 meses e... assim, a *empresa YY* veio assim, no meu colo. E foi

exatamente isso, quem me indicou eram pessoas que tinham trabalhado comigo, que conheciam minha senioridade, conheciam o meu status quo.... e foi fácil. Amanhã faço 1 ano, exatamente amanhã.

Pesquisador:

Você já considerou a possibilidade de em algum momento trabalhar fora do mundo organizacional?

Neusa:

Não. Não me vejo, nem como empreendedora, nem como carreira solo... não me vejo, mesmo. Eu sou, assim, pautada no que faço... assalariada...kkkkk.

Pesquisador:

Que conselhos que você daria para um profissional mais jovem para poder se preparar para essa etapa da carreira quando já tiver mais de 50?

Neusa:

Então, eu acho que, conforme as coisas vão evoluindo, cada vez mais os 50 vão ficando menos barreira, porque a gente já... as pessoas se adaptam... então tem que ter muita resiliência, tem que aprender que por mais que você tome um chacoalhão, que as coisas vão voltar ao eixo, isso é uma coisa que não tenho a menor dúvida, sempre confiei ... Outra coisa que falaria também: estudar muito, se preparar muito... não deixar as coisas passarem. Realmente, ter opções, por exemplo, eu não fui tolhida para pensar em ter uma carreira diferente, em ter modos de trabalho diferente do que eu tenho, mas a gente tem que pensar em possibilidades, pois as coisas estão mudando, mudam muito rápido e a gente não sabe quais as oportunidades vão aparecer, e.... ter savings, como falei acho isso fantástico, acho que quem trabalha em multinacional sabe que idade não é um problema nessas empresas, mas também acho que na hora que você, como RH, vai decidir, para o RH pesa o convênio dessa pessoa vai ser mais caro, porque tem mais idade. Então acho que isso em algum momento vai interferir realmente na sua evolução.

Pesquisador:

Hoje você ganha mais ou ganha menos do que você ganhava alguns anos atrás?

Neusa:

Igual, nem mais nem menos. E assim, comparado ao último emprego, um pouco menos por conta de benefícios. Por exemplo, nessa empresa em que estou agora, não tenho carro. Mas em termos monetários, é igual.

Pesquisador:

Você conhece pessoas que tiveram dificuldade de se recolocar em algum momento da carreira por uma questão de idade?

Neusa:

Algumas pessoas que convivem, né, pessoas próximas, mesmo....assim, algumas pessoas meio que se entregam.... eu escuto muito o discurso “quem vai me contratar com essa idade”? Mas a pessoa também, não tenta. Por outro lado, vejo pessoa que, tem uma pessoa muito próxima que faz parte do mercado de publicidade... tem mesma idade que eu, e fala de boca cheia “nessa idade, o mercado de publicidade não aceita mais pessoas como eu”. Então eu vivo os dois momentos, vivo pessoas que nem tenta e diz que não vai conseguir e também pessoas que realmente tentam mas dizem que o mercado não absorve pessoas nessa idade.

Pesquisador:

E essas pessoas que saíram e não conseguiram se colocar fizeram o quê?

Neusa:

Estão sobrevivendo de economia informal, vamos dizer assim. Essa minha colega vende uma coisa aqui, uma coisa ali.... Essa pessoa que fala para mim “quem vai me contratar nessa idade” está vivendo de aposentadoria, então também não acho que seja algo louvável....acho que são os exemplos mais próximos que tenho.

Pesquisador:

E o que que essas experiências de outras pessoas influenciam na tua carreira?

Neusa:

Para mim, nada, porque eu estou te falando, não acredito nesse discurso... é uma coisa que a gente conversava, é uma coisa que acho que demora, mas que aparece, que vem. E

no meu caso, para minha surpresa, veio muito melhor, numa área que eu jamais tinha trabalhado, uma área de estética, muito mais aparência pessoal que qualquer outra coisa, então estou bem tranquila em relação a isso. Para mim, esse discurso, não vale, nunca me valeu de nada, sinceramente.

Pesquisador:

Você tem um filho ou dois filhos?

Neusa:

Uma só, de 19.

Pesquisador:

Como você prepara ela para o mercado de trabalho?

Neusa:

Então, ela já é outra ... outra geração, muito diferente, então, por exemplo, ela mesmo já trilha....decidiu fazer um curso fora, não aquele modelo formal, tem que fazer faculdade. Esquece, ela mesma já disse que vai fazer um curso, daí para frente, se “quiser fazer faculdade, eu faço”. E, o que eu preparo ela, não para o mercado de trabalho, até porque é um mercado totalmente diferente, ela trabalha com moda, não tem nada a ver com área da saúde, mas, assim, essa questão do que ela ganha, e o que fazer com o que ela ganha, então ensinei a poupar, a se prevenir para o futuro, para deixar um pouquinho de reserva porque se em algum momento não tiver.... por exemplo, eu fiquei 9 meses....se não tivesse reserva, o que eu ia fazer? E, então, preparo ela nesse aspecto, como se preparar para o futuro, mais do que como se preparar para a carreira, para os objetivos profissionais dela.

Pesquisador:

Você acha que em algum momento da carreira uma orientação de algum profissional pode contribuir?

Neusa:

Com certeza, não só coaching de carreira... eu, mesma, em alguns momentos, pensava, mudo, não mudo, mas também no sentido de poupar. Não poupar no sentido de poupança, mas ter um tipo de orientação, tipo, se sua carreira não der certo aqui, talvez vc possa ir

para outra área. Mas acho que coaching de carreira é fundamental. Tive a oportunidade de ter essa experiência, ao longo dos anos, acho que vale muito a pena.

Pesquisador:

A partir de que idade que você acha importante um profissional receber algum tipo de orientação?

Neusa:

Desde sempre. Acho que o responsável pelo desenvolvimento da carreira, se for colocar uma porcentagem, é 80% nosso e 10 de alguém, ou um gestor imediato, ou um coach... então acho que desde sempre, conversas de desenvolvimento conversas de coaching é fundamental.

Pesquisador:

Alguma outra informação sobre você que eu não tenho perguntado que você acha relevante colocar agora?

Neusa:

Bem, sou uma profissional da área da saúde, sou enfermeira de formação. Então, qual seria minha zona de conforto? Trabalhar em hospital. Eu iniciei minha carreira em hospitais públicos, universitários, o HC, e depois o HU, e poderia ter ido para hospitais de grande porte, ter tentado Einstein, Oswaldo Cruz,..... e eu poderia ter pensado nisso, mas o que eu fiz? Não me acomodei, vi que eu tinha um potencial muito maior, então... se você me perguntar: “como você saiu do hospital?”. Eu comecei a fazer consultoria para o Senac, em treinamento, já na época, muitos anos atrás, eu trabalhava no HC, no HU e comecei a fazer essa questão de consultoria para o Senac, dava aula para eles e comecei a ver que a carreira ia um pouco além da beira do leito, se é que vc me entende a analogia, por eu ser enfermeira eu estava na beira do leito. Então tive minha primeira experiência em 10 anos em distribuidor de artigos médico-hospitalares aqui no Brasil e, assim, quando entrei em multinacional para mim...nem o céu mais é o limite, entendeu, então brinco que quando vc entra em uma multinacional você é mordida por aquele bichinho e você não quer sair nunca mais. Para mim é uma coisa que faz toda a diferença para mim, toda a diferença. Então eu aconselharia as pessoas a não terem medo de ousar e de tentar. Principalmente no começo de vida, eu lembro que quando eu estava nessa questão de

mudar, ou não mudar, a gente falava muito de.... como a área da enfermagem estava se ampliando, então a gente tinha enfermeiras trabalhando em banco de sangue, que era uma super novidade na época. Algumas para você ter uma ideia, quando eu fui trabalhar numa empresa, tem a responsável técnica. Eu era a segunda responsável técnica aqui no Brasil, a primeira era uma enfermeira em uma empresa de saneantes e eu fui a segunda responsável por... então, assim, essa vontade de inovar, de experimentar o novo é uma coisa que sempre mexeu muito... me encheu muito os olhos, é uma coisa que sempre fez diferença para mim. Então eu aconselharia não deixar de tentar.

ANEXO VI: Entrevista Nicolas*, 60 anos, consultor autônomo

Pesquisador:

Desde quando que você está atuando como consultor?

Nicolas:

Estou como consultor há 3 anos. Eu me aposentei, na verdade. E decidi seguir com consultoria, principalmente fora do país.

Pesquisador:

Como você avalia seu momento de carreira hoje?

Nicolas:

O meu momento de carreira assim, no Brasil, é complicado. Lá fora, eu atuo com alguns clientes no México, não é, onde a indústria, ela está muito aquecido. A gente fala que é a bola da vez, não é? Onde as empresas estão se concentrando, principalmente por conta da proximidade do mercado americano, não é, canadense. Enfim, então lá as coisas estão bem aquecidas. Aqui realmente eu não tenho tentado por conta de ser bem complicado, né? A flutuação, os baixos e altos, aí então, eu realmente estou focado lá fora.

Pesquisador:

Por que que você acha que está complica aqui no Brasil?

Nicolas:

É muita instabilidade, não é Tatit, eu vou ser, acaba a com esses altos e baixos, você acaba não tendo uma certeza de garantia, de continuidade, de planejamento do seu trabalho. Não é, porque o meu trabalho de consultoria, uma vez que seja contratado por uma empresa, ele é baseado em planejamento, não é? E às empresas nacionais, aqui que... nacionais, não, mas que trabalham, que atuam no país, elas têm muita dificuldade com o planejamento, né?

Pesquisador:

Quando você saiu do seu último emprego, você tentou buscar emprego?

Nicolas:

Não. Nem tentei, porque eu já vinha meio desiludido, porque eu sou filiado ao LinkedIn, não é? E aí antes de sair do emprego eu já acompanhava a dificuldade de hoje você ter mais de 50 anos, não é? Então, realmente eu achei pouco conveniente ir atrás de um emprego, já que a minha idade, para a cultura brasileira ela não, não é aceita.

Pesquisador:

Em que momento que você percebeu que idade talvez pudesse ser um problema para se recolocar?

Nicolas:

Ahh, olha, Tatit, no próprio LinkedIn, muitos profissionais, não é, se você for frequentar lá e navegar pelo LinkedIn...inclusive há algumas críticas por parte dos profissionais em relação ao pessoal de RH.... Existem alguns posts dizendo: “senhor profissional do RH, não dê as costas para um 50+”.... porque a gente percebe, realmente, e eu já vivi isso, pessoalmente, nesse ínterim, aí, nesse tempo, nesses 3 anos que eu estou, apareceu uma proposta, uma vaga de um amigo meu, que trabalhava numa empresa, e ele verbalizou para mim, quando eu mandei o currículo ele verbalizou, ele falou assim: “nossa, Nicolas, eles realmente não estão buscando uma pessoa já com... acima de 50, eles estão realmente buscando as pessoas mais, mais novas. Isso só veio confirmar aquilo que eu já tinha percebido pelo LinkedIn. Existe um grupo imenso de profissionais reclamando, porque quando você manda um currículo, eu imagino assim, não é...você manda o currículo quando a pessoa bate o olho na sua idade, independente do que você seja, da sua experiência, do seu potencial, da sua competência, você já é descartado.

Pesquisador:

Você tinha quantos anos quando isso aconteceu?

Nicolas:

Eu estava com 58.

Pesquisador:

Foi quando você saiu de seu último emprego?

Nicolas:

Isso.

Pesquisador:

Como você avalia hoje a tua renda comparado na época em que você era empregado?

Nicolas:

A minha renda, na verdade, ela aumentou, só que não tenho garantia, não é? Hoje eu recebo em dólar, não é, então a minha renda aumentou e eu tenho outros benefícios. Por exemplo, eu não gasto um centavo com a viagem, não é? Então tenho hospedagem refeição, traslado, tudo por conta da empresa. Então acaba que é essa renda, ela sendo é... total, não é? Eu pago meus impostos, emito nota normalmente, tudo, sem problemas. Aí faço a transferência, eles me pagam aqui no Brasil. Eu pago os impostos e acaba que, sendo maior, não é, da renda, porém...é aquela coisa, são contratos de curta duração, não é? O meu trabalho, ele tem data para começar e data para terminar.

Pesquisador:

Você atende um único cliente ou tem vários clientes?

Nicolas:

Hoje eu tenho, no México, eu tenho 3 clientes. Aqui no Brasil, eu estava com dois clientes no sul. Mas... é realmente, não virou porque existe a questão de... O brasileiro, eu até entendo o empresário brasileiro, sabe, porque eles têm muita dificuldade com impostos com, uma série de coisas aí que realmente descapitalizam eles por demais. E o primeiro a ser cortado são essas pessoas que são supostamente, terceiros, aí da empresa. Então, realmente, eu abandonei.

Pesquisador:

Quando você saiu de organização, você considerou alguma outra forma de trabalho além de consultoria?

Nicolas:

Não. Não porque, quando eu estava nesse último emprego... uma das minhas funções que foi justamente implantar uma empresa com capital de fábrica no México. E eu abri muitos

contatos com as pessoas, com profissionais lá, que são responsáveis por criar facilidades para a instalação de novas empresas naquele país. Então quando eu, quando eu saí, eu já foquei nessa questão: “Bom, eu vou aproveitar o meu conhecimento lá fora, para poder criar um futuro para mim”.

Pesquisador:

E como foi essa transição do mundo organizacional para uma carreira de consultoria?

Nicolas:

Há como tudo, não é? Tem os seus prós e os seus contras. Eu acho que, se você for jogar tudo na balança, acaba sendo melhor, porque primeiro que você não tem um padrão, você vive do seu resultado, não é? Então, assim, você se empenha, se dedica se você produz, aquele resultado é seu. Dentro de uma corporação, existe política, não é? Quando você vê, envolve política...hierarquia, ser humano. Nem sempre o seu esforço vem em seu benefício.

Pesquisador:

Até que idade que você se imagina trabalhando?

Nicolas:

Olha, Tatit, eu sinceramente, eu tenho muita energia. Eu pelo menos, eu acho que até os 70 me imaginando, trabalhando com atividade profissional. Tenho mais uns 10 anos pela frente.

Pesquisador:

Você imagina que em algum momento a idade pode ser uma dificuldade para você conseguir outros trabalhos, outros projetos enquanto consultor?

Nicolas:

Como consultor, não. Porque o objetivo do consultor é justamente passar adiante. Conhecimento, não é? Então, é justamente isso que hoje é menosprezado pelos recrutadores. Na hora que você atinge a excelência, que você tenha o conhecimento....Enfim, não, porque você é mais do que, ou menos que alguém. Mas porque você viveu muita coisa, passou por muitos problemas. E minha visão é que nada,

nada neste mundo supera a vivência e experiência. Então, você pode ser pós graduado, doutorado, PhD... seja lá o que for, nada, nada vai substituir a vivência. É porque você viveu e vivenciou os problemas, já sabe como resolvê-los. Só para te dar um exemplo, bem rápido, aconteceu na Volks, há uns 5 anos, eles realmente tiraram todos os cabeças brancas da fábrica, do pessoal aposentado, pessoal mais velho, com uma política de trazer os jovens... Olha, durou pouco. Eles tiveram que chamar o pessoal de volta, porque o pessoal chega com muita teoria, mas na hora que chega, que pisa na fábrica....O pessoal brinca, na hora que pisa no cavaco, pisa na graxa, eles realmente não sabem o que faz com a teoria.

Pesquisador:

Você tem 2 filhos começando a carreira... o *Flavio** já com trinta e poucos, a *Marcia** com vinte e poucos, que conselhos que você dá para eles se prepararem para a carreira deles?

Nicolas:

Olha, é... parece uma coisa triste de falar...mas a primeira coisa, quando meus filhos ainda estudavam, estavam para se formar eu orientei, aconselhei eles a buscar algo fora do nosso país. Essa foi uma.... coisa... porque, infelizmente eu vejo que nosso país, está sendo nivelado por baixo. Então, como eu falo, por mais que você estude eles exigem muita coisa.... o inglês, o espanhol, doutorado e quando você vai ver a sua renda, o salário a ser pago é muito pequeno. É uma condição, assim que eu não acho justa. Você se dedica uma vida inteira, você está ali e isso, de certa forma, é um fator desmotivante. Eu não vejo hoje a juventude motivada como eu era nos meus 20 anos, entendeu?

Pesquisador:

E seus filhos optaram por fazer carreira no Brasil ou fora?

Nicolas:

Eles estão seguindo a carreira no Brasil, mas, como todo jovem, enfrentando as suas dificuldades.

Pesquisador:

E que conselhos que você tem dado para eles se prepararem para o mercado brasileiro?

Nicolas:

Olha, é assim, primeira coisa é não desistir nunca, porque primeiro você precisa de alguém que te dê uma oportunidade. Porque todo início de carreira é complicado e muitas das vezes você percebe que o cara está querendo um estagiário, um aprendiz, mas já com algum conhecimento e com um salário ridículo. Então, isso, para mim, é ridículo. A minha filha se formou advogada no Mackenzie, tirou a OAB e recentemente ela conseguiu um emprego. Uma vaga de advogada Júnior. Mas é muita cobrança, entendeu? Para você ter uma ideia, ela faz um horário das, das 10 às 19, mas ela nunca chega em casa antes das 10-11 horas da noite. Então assim você percebe que são sugados, realmente, cobrados muito... porque... bom... tem muito advogado, tá todo mundo querendo uma vaga, todo mundo querendo uma oportunidade? Se não fizer, vai ter alguém que vai lá e faz. E isso, na verdade, nivela por baixo, não por um nível superior.

Pesquisador:

Tem algum conselho que você gostaria de ter recebido quando você era mais jovem em relação a sua carreira?

Nicolas:

Olha Tatit, é muito difícil dizer, porque meu pai, já falecido, infelizmente, ele sempre prezou por.... como os antigos sempre dizem: “você tem que sempre procurar ser o melhor, independente do que você faça, sim, pensa e se dedique para ter um diferencial, para ter um destaque, para não ser mais um somente, não é?” Eu acho que não faltou nenhum tipo de conselho, até porque, Tatit, a nossa geração... por exemplo, meu pai veio de uma geração mais sofrida, uma geração mais simples, sem muitas condições de recursos, de estudo. Na verdade, é difícil, até difícil para ele aconselhar, por não ter tanto conhecimento do que é por falta de estudo, na verdade. Meu pai se empenhou, criou os filhos, nós somos em 4 homens, criou deu estudo para todos, mas ele só tinha o ginásio... Isso, esse tipo de coisa, é uma transição da geração, não é hoje todo mundo aí vai para faculdade, todos os pais são formados, tudo, mas o mercado é um mercado saturado. Tudo o que você for imaginar tem muita concorrência, tem muita... a oferta é muito maior do que a demanda e isso acaba fazendo com que quem está do outro lado, explore isso. Então, eu digo, com questões salariais, com questões de requisitos, não é,

então quanto mais a molecada, os jovens se preparam com língua, com cursos extras é para que possa ter uma vida mediana.

Pesquisador:

Quando você era mais jovem, você recebeu algum tipo de orientação de carreira de algum profissional?

Nicolas:

Não. Na verdade a minha vida foi assim: eu comecei a trabalhar por necessidade numa empresa, de autopeças, que era próxima a minha casa. O meu pai não tinha condições de pagar a minha faculdade. Aí a vida me levou. Nunca imaginava ser... trabalhar com engenharia. Mas eu fui ali, fui caminhando, eu fui gostando, eu fui indo buscar, fui atrás de conhecimento. Ai realmente a vida me levou, eu fiz o meu papel, e o melhor que eu pude. E hoje estou aposentado, mas eu fui assim. Foi uma coisa que.... não é que foi um sonho meu, ai “nossa, eu sonho ser um engenheiro mecânico”. Não foi.

Pesquisador:

Você comentou comigo, pelo que eu entendi, quando você saiu do seu último emprego, lá om 57-58 anos, aproximadamente, você teve um período de desemprego antes de começar a trabalhar como consultor? Ou foi em seguida?

Nicolas:

Não... quando eu quando eu saí, eu já saí com esse propósito porque era muito recente essa... eu viajei muito para fora, sabe? Viajei muito, principalmente para Ásia. China, Japão, Coreia.... E esse meu contato me levou ao México fazer a iniciação, a start up da empresa, e isso criou uma boa imagem e eu não quis desperdiçar. Assim que eu saí eu já fui atrás de fazer os contatos para que esses contatos me criassem a oportunidade do meu sustento.

Pesquisador:

Você acha importante em algum momento da carreira profissionais terem algum tipo de orientação?

Nicolas:

Sem dúvida.

Pesquisador:

Que tipo de orientação, em que idade?

Nicolas:

Olha, é difícil dizer, porque assim, hoje, hoje, por exemplo, meus filhos fizeram aquele teste vocacional, antes de ingressar na faculdade para que você possa ver a quais são as suas facilidades, para onde que você vai, se você é de exatas, se você é de humanas... enfim. Na minha época não, mas eu acho super importante, sim, que você seja direcionado, de acordo com as suas competências, com as suas facilidades porque torna o nosso caminho mais fácil, mais curto. Porque não adianta você sair desbravando as coisas. Hoje eu acredito que você tenha muita informação, muito contato.... A internet trouxe isso. Então, esse tipo de informação e de orientação é muito precioso. Porque você não precisa nem.... basta você fazer um clique no celular, no Google da vida, é óbvio que, vai, você precisa ter interesse. Todo, todo profissional, o que diferencia o profissional é o interesse de cada um. Mas a partir do momento que ele tem uma boa orientação e tem interesse, não tem como dar errado.

Pesquisador:

Você tem amigos, conhecidos seus que depois dos 50 anos tiveram dificuldade de se recolocar?

Nicolas:

Bastante.

Pesquisador:

E que caminhos eles tomaram?

Nicolas:

Cara, é muito, muito triste, porque muitos partiram para um negócio próprio, abrindo mão... jogando fora tudo o que aprenderam.... mudaram completamente de atividade.

Muitos foram, para esse segmento .por conta.... e outros, realmente, que foram atrás de se aposentar e vivem... vivem entre aspas....Sobrevivem com o salário de aposentado.

Pesquisador:

Essa experiência dos seus amigos, de alguma forma influenciaram na tua carreira?

Nicolas:

Com certeza. Com certeza porque, quando você.... a partir do momento que você tem a visão consegue enxergar o que está acontecendo, o que está se passando na verdade, o que é a realidade, você se prepara para isso. Você já sabe, começa a criar, a se planejar, se programar para que você não recaia na no mesmo tipo de problema.

Pesquisador:

Como você pôde se preparar para isso?

Nicolas:

É justamente com esses contatos, não é? Como minha atuação, foi sempre mais voltada para o exterior.... a minha preparação foi sempre essa de networking. De você manter bons contatos, de você fazer um networking onde é o amanhã para mim e eu já estava preparando, eu já estava semeando o amanhã com essas pessoas. Eu enxergava as oportunidades que estão se passando e que se tornaram realidade para mim hoje.

Pesquisador:

Você comentou que você hoje é aposentado pelo INSS, mas entendi que sua renda como consultor complementa a tua aposentadoria, né? Você já atingiu uma independência financeira de poder parar de trabalhar e manter o teu padrão de vida?

Nicolas:

Olha, Tatit, eu já adquiri, sim, uma Independência financeira. Eu tenho a minha casa, não tenho dívida. Mas hoje o que pesa para mim... por exemplo, eu e minha esposa, com o que eu ganho de aposentadoria e com que ela, ela também já é aposentada, é professora aposentada, a gente é viveria sem problemas, conseguiríamos pagar as nossas contas e, sem dívida, ficaria tranquilo. Mas é mais a questão pessoal mesmo. Eu não me vejo parado. Eu não me vejo, ainda, pronto para não ter diferença entre uma segunda-feira e

um domingo. Acordar e ser tudo igual. Eu preciso de atividade, preciso ver as pessoas, preciso de rotina. Então isso é o que mais pesa para mim.

Pesquisador:

Você também se preparou financeiramente para essa etapa da carreira? Além da aposentadoria, você tem outras fontes de renda?

Nicolas:

Não, eu tenho 2 imóveis hoje, foi essa a preparação que eu fiz, para poder ter uma pequena renda extra e de locação, essas coisas e sobreviver. Foi assim que eu me planejei.

Pesquisador:

Alguma outra informação que eu não tenha perguntado e que você ache importante de colocar sobre a tua carreira?

Nicolas:

Assim, eu realmente, tive a oportunidade, mais de uma vez de poder sair do país, trabalhar fora. Recebi convites para poder residir, me expatriar. Mas ai temos nossas dificuldades. Questão de família. Meus pais...meu pai já faleceu, mas eu tenho minha mãe viva...Meus irmãos... A minha esposa tem os pais vivos. Então, isso....o brasileiro é assim... a gente é muito família. Eu acredito que, com essa situação que a gente vive no mundo... Talvez, o que é ruim aqui... não fazem ideia o que é ruim no nosso país lá fora. Porque, eu vejo que... é óbvio...dependendo do país que você está, o ruim para nós já estaria muito bom. Então, você, de repente, viver na Europa, nos Estados Unidos, no Canadá...mesmo no México.... a condição de vida, qualidade de vida, é muito superior ao que a gente tem aqui, por conta da qualidade dos homens que nós temos como governantes....infelizmente.