

Transição de Carreira após a Ruptura com o Mundo Corporativo: Uma Pesquisa com Profissionais Maduros

Eliana Cristina Motta da Silva Bourry (IBMEC) - elianamotta@terra.com.br

Lucia B. Oliveira (Ibmec-RJ) - loliveira@ibmec.edu.br

Resumo:

Este estudo tem como objetivo analisar a transição de carreira de trabalhadores maduros que passaram por uma ruptura em suas carreiras corporativas. Participaram da pesquisa, até o momento, oito trabalhadores maduros, com idade entre 45 e 65 anos, que ocupavam cargos executivos e foram desligados de organizações privadas de médio ou grande portes no Rio de Janeiro. Optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória, em linha com a concepção construtivista. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas pessoais em profundidade, com base no método de história de vida. Os dados obtidos apontam como alternativas vislumbradas por esses profissionais a área acadêmica, consultoria, serviço público, empreendedorismo e a reinserção no mercado corporativo privado. Foi possível identificar dois grupos distintos entre os participantes, caracterizados pela posse ou não de reserva financeira. No primeiro grupo estão os profissionais que buscaram uma nova carreira que agregasse sentido pessoal e profissional e se sentem satisfeitos com o caminho escolhido. No segundo estão aqueles que acabaram, em função da necessidade, por retornar ao mundo corporativo em posições muitas vezes inferiores e que não trazem satisfação.

Palavras-chave: *trabalhador maduro, carreira, transição de carreira, etarismo, demissão*

Área temática: *GT-22 Trabalho em Mutação: Carreira, Ocupações e Inserção Profissional na Contemporaneidade*

Transição de Carreira após a Ruptura com o Mundo Corporativo: Uma Pesquisa com Profissionais Maduros

Eliana Cristina Motta da Silva Bourry – IBMEC-RJ – elianamotta@terra.com.br

Lucia Barbosa de Oliveira – IBMEC-RJ – loliveira@ibmec.edu.br

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar a transição de carreira de trabalhadores maduros que passaram por uma ruptura em suas carreiras corporativas. Participaram da pesquisa, até o momento, oito trabalhadores maduros, com idade entre 45 e 65 anos, que ocupavam cargos executivos e foram desligados de organizações privadas de médio ou grande portes no Rio de Janeiro. Optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória, em linha com a concepção construtivista. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas pessoais em profundidade, com base no método de história de vida. Os dados obtidos apontam como alternativas vislumbradas por esses profissionais a área acadêmica, consultoria, serviço público, empreendedorismo e a reinserção no mercado corporativo privado. Foi possível identificar dois grupos distintos entre os participantes, caracterizados pela posse ou não de reserva financeira. No primeiro grupo estão os profissionais que buscaram uma nova carreira que agregasse sentido pessoal e profissional e se sentem satisfeitos com o caminho escolhido. No segundo estão aqueles que acabaram, em função da necessidade, por retornar ao mundo corporativo em posições muitas vezes inferiores e que não trazem satisfação.

Palavras-chave: trabalhador maduro, carreira, transição de carreira, etarismo, demissão.

INTRODUÇÃO

O aumento da expectativa de vida da população brasileira e a diminuição da taxa de natalidade vêm contribuindo para o envelhecimento de nossa população (IBGE, 2015). Com isso, cresce o número de profissionais mais velhos no mercado de trabalho, ampliando a importância do debate sobre trabalho e carreira junto a este grupo.

O trabalhador maduro, definido como aquele com mais de 45 anos, sofre com a questão do envelhecimento e com os respectivos estereótipos que dificultam sua vida profissional e pessoal (BUTLER, 2005; GOMES DA SILVA; WETZEL; LOPES, 2008). Na medida em que percepções negativas tendem a dificultar a reinserção do profissional maduro no mercado de trabalho formal, suas transições de carreira podem ser marcadas por rompimentos, frustrações e pela busca de novos caminhos profissionais (NG; FELDMAN, 2008; ROSCIGNO et al., 2007).

Desta forma, o presente estudo tem por objetivo principal analisar o processo de transição de carreira dos trabalhadores maduros que passaram por uma ruptura em suas carreiras corporativas. Como objetivos intermediários, buscamos compreender: (1) como trabalhadores maduros vivenciaram a ruptura com a carreira corporativa; (2) quais alternativas de carreira foram vislumbradas, (3) quais alternativas foram percebidas como possíveis, (4) razões e motivações para as escolhas efetivamente realizadas, (5) o impacto dessas escolhas sobre a vida e a carreira.

A pesquisa tem relevância na medida em que o aumento da expectativa de vida tem ampliado a proporção de trabalhadores maduros na força de trabalho e em função de evidências de um movimento de discriminação e preconceito que frequentemente culmina com o desligamento de trabalhadores maduros do mundo corporativo (LOTH; SILVEIRA, 2014). Além disso, de uma perspectiva teórica, pretende-se contribuir para uma literatura ainda carente de estudos sobre carreira e reinserção profissional de trabalhadores maduros (LIMA; HELAL, 2013). No Brasil, esse grupo tem sido relativamente pouco estudado, especialmente se comparado ao grupo de

jovens trabalhadores. De uma perspectiva prática, os resultados do estudo podem ser úteis tanto para gestores organizacionais, em busca de formas mais eficazes de inserção e retenção de trabalhadores maduros em sua força de trabalho, quanto para os próprios trabalhadores nessa faixa de idade, na medida em que identifica dificuldades enfrentadas e caminhos possíveis.

TEORIAS DE CARREIRA

A teoria de estágios de carreira de Donald Super (1957-1994) é uma das mais estudadas e envolve uma abordagem de fases da vida para descrever a forma pela qual os indivíduos desenvolvem sua identidade a partir das escolhas vocacionais (BALBINOTTI, 2003). Em um desenvolvimento posterior, o autor acrescenta que cada indivíduo estabelece níveis diferenciados de comprometimento com seus diferentes papéis – criança/filho(a), estudante, trabalhador, cônjuge, pai/mãe, cidadão, administrador do lar, aquele que vivencia momentos de lazer (*leisure*) e aposentado. Assim, a carreira se assemelharia a um arco-íris, onde convivem diferentes papéis de vida, de forma variada, de acordo com a pessoa, a fase da vida e o contexto social e histórico (BALBINOTTI, 2003; SULLIVAN, 1999).

Segundo a teoria da construção da carreira (SAVICKAS, 2002), a carreira representa uma construção subjetiva que traz significado às memórias do passado, às experiências do presente e aos sonhos do futuro. Além disso, a teoria considera que o indivíduo constrói sua carreira a partir do significado atribuído às suas experiências profissionais, interagindo constantemente com o ambiente, procurando estabilidade através da mudança contínua, passando por dúvidas, inseguranças, autoavaliações e comprometimento com novos aspectos de trabalho (SAVICKAS, 2002; SULLIVAN, 1999).

No campo da Administração, discute-se o modelo de carreira tradicional e os novos modelos de carreira que emergiram a partir da década de 1970, período marcado pela intensificação da globalização, pela elevação do nível educacional dos trabalhadores e, especialmente, pela flexibilização das relações do trabalho (CHANLAT, 1996). Enquanto a carreira tradicional se desenvolvia em uma ou poucas organizações e se caracterizava pela estabilidade e avanço na hierarquia da organização, os novos modelos de carreira são marcados pela flexibilidade e pela instabilidade (CHANLAT, 1996; MARTINS, 2001). Dentre esses, pode-se destacar a carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), a carreira proteana (HALL, 2004) e a carreira caleidoscópica (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Segundo o modelo de carreira caleidoscópica, as pessoas baseariam suas decisões de carreira nos parâmetros autenticidade, equilíbrio e desafio (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

Outro tema presente é o da empregabilidade, que tem servido para orientar e preparar trabalhadores para esse novo ambiente de instabilidade. Na concepção mais difundida atualmente, a responsabilidade pela conquista de uma posição no mercado de trabalho é integralmente do trabalhador, que passa a ter que cuidar da gestão de sua carreira. Este ponto, no entanto, tem recebido muitas críticas, dado que a empregabilidade não depende apenas de características individuais, mas também é determinada pelas condições do mercado de trabalho e outros fatores (BROWN; HESKETH; WILIAMS, 2003; HELAL, 2005; HELAL; ROCHA, 2011).

O TRABALHADOR MADURO, ESTEREÓTIPOS E DISCRIMINAÇÃO

A mudança na natureza das carreiras tem feito com que muitos trabalhadores maduros e qualificados – afetados pelos movimentos de *downsizing* nas organizações – vivenciassem taxas elevadas de desemprego, dificuldades de recolocação e/ou saída precoce do mercado de trabalho (CAPPELLI, 1999; FELDMAN, 1994; GOMES DA SILVA; WETZEL; LOPES, 2008).

O termo “ageísmo” (ou “etarismo”) foi cunhado para definir a intolerância ligada aos mais velhos e refere-se a estereótipos e à discriminação desses indivíduos, que acaba por dificultar sua inserção e permanência no mercado de trabalho (LOTH; SILVEIRA, 2014; MINICHELLO; BROWNE; KENDIG, 2000).

No Brasil, o preconceito etário é um fenômeno generalizado e transcultural, ocorrendo nas famílias, nos órgãos governamentais, no sistema de saúde, na mídia e no mercado de trabalho. Nas organizações, dentre os diversos estereótipos negativos em relação às pessoas mais velhas, pode-se destacar a pouca adaptabilidade, especialmente em relação às novas tecnologias, e a resistência a mudanças. Diz-se que os trabalhadores maduros são inflexíveis, mais lentos, desorganizados e de relacionamento mais difícil, resultando num desempenho inferior (LOTH; SILVEIRA, 2014). Entretanto, há poucas evidências que sustentem qualquer tese acerca das vantagens ou desvantagens em se utilizar a idade como critério para a escolha de um trabalhador (LOTH; SILVEIRA, 2014).

A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DO PROFISSIONAL MADURO

Apesar das diversas definições de transição de carreira, adotamos a proposta por Bridges (2003) que descreveu este período como um processo composto de três fases: (1) término ou abandono da situação de trabalho; (2) zona neutra, em que o indivíduo não se identifica com a antiga realidade e ainda não se vê em nenhuma outra, e (3) novo começo, fase em que o indivíduo experimenta um novo trabalho.

Na primeira fase da transição, parece ser preciso que o profissional trabalhe o autoconhecimento. Na segunda, ansiedade, medo, isolamento e dificuldade para vislumbrar um caminho futuro são sentimentos comuns, dadas a dificuldade de se desligar de antigos papéis e a insegurança em relação ao futuro (ULRICH; BROTT, 2005).

O momento de demissão pode causar um grande impacto sobre as pessoas, dependendo do sentido atribuído ao trabalho. Segundo Caldas (1998), são três as principais dimensões de análise do significado do trabalho: psicológica; psicossocial e social. O autor também aponta um conjunto de aspectos que contribuem para atenuar o impacto da demissão, incluindo fatores pessoais, cognitivos, econômicos, sociais/ambientais, profissionais, organizacionais (da demissão), da transição e da superação (CALDAS, 1998). Outro aspecto importante destacado na literatura é a questão financeira. A remuneração advinda do trabalho dá ao trabalhador um senso de poder e pertencimento, de liberdade e contribuição para o sustento da casa e da família (CARVALHO, 2009).

De acordo com Taneva et al. (2014), uma teoria importante que auxilia na explicação da adaptação dos profissionais maduros a novos contextos de trabalho é a teoria de seleção, otimização e compensação (teoria SOC), proposta inicialmente por Baltes e Baltes em 1990. Essa teoria explica que o indivíduo ao longo dos estágios da vida vai tendo êxito à medida em que maximiza os ganhos dos recursos gerados pelo envelhecimento e minimiza perdas resultantes da idade, numa interação entre os recursos que possui e os recursos do ambiente. Para isso, a pessoa pode adotar três estratégias: (1) seleção (por exemplo, selecionar as atividades prioritárias); (2) otimização (por exemplo, desenvolver habilidades com treinamento e capacitação); e (3) compensação (por exemplo, enfatizar forças para compensar fraquezas).

Ibarra (2009) coloca que a adaptabilidade à carreira possui relação positiva com a satisfação no trabalho entre trabalhadores maduros. Sendo assim, quando se aumenta a adaptabilidade daqueles à carreira, contribui-se para o aumento de sua satisfação com o trabalho e com a continuidade desta atividade (ZACHER; GRIFFIN, 2015).

Faz-se necessário para o êxito na transição, um *planejamento ativo* que equivale a um processo de análise prévia além da etapa de “testar e aprender”, passando de momentos de reflexão para ação e voltando para o mesmo ciclo algumas vezes ao longo do caminho (IBARRA, 2009).

A dificuldade de reinserção no mundo corporativo pode, ainda, levar trabalhadores maduros a optar pelo empreendedorismo. Contudo, seguir este caminho por falta de opção ou por necessidade, e não por vocação ou desejo, pode implicar numa baixa identidade com esta carreira e levar ao insucesso (MALLET; WAPSHOTT, 2015).

Diante de si, no momento de tomada de decisão, o trabalhador maduro possui um leque de oportunidades: dar continuidade a sua carreira, iniciar uma nova carreira ou sair do mercado de trabalho. Quanto aos desafios dos trabalhadores maduros na nova carreira, pode-se destacar: (1) questões financeiras; (2) questões relativas à mudança, como novos ambientes, necessidade de competências e habilidades diferentes e mudanças de status; (3) discriminação em função da idade; e (4) desafios pessoais de ordem física ou emocional.

MÉTODO

Para o alcance dos objetivos do estudo, optamos por uma abordagem qualitativa e exploratória, em linha com a concepção construtivista. A abordagem qualitativa permite que se explore em profundidade o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010).

Para este estudo, considerou-se o trabalhador maduro como aquele com idade entre 45 anos, em linha com Hennekam (2015), e 60 anos para as mulheres e 65 anos para os homens, considerando que essas são as idades previstas para a aposentadoria integral no Brasil. Nesse sentido, cumpre destacar que o foco do estudo são trabalhadores maduros, mas que ainda não estão em idade de se aposentar.

Até o momento, participaram da pesquisa oito profissionais maduros, com formação superior, que ocupavam cargos executivos (de gerência ou posições superiores) e que foram desligados de organizações privadas de médio ou grande portes há pelo menos um e, no máximo, três anos. Essa delimitação é importante para que o participante tenha tempo suficiente de vivência da experiência de transição de carreira e possível recolocação. Por outro lado, o limite máximo de três anos foi definido para que a vivência não tenha ocorrido num passado muito distante, o que poderia gerar esquecimento.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas pessoais em profundidade, conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado e baseadas na metodologia da história de vida, apropriada quando se busca compreender a história profissional de uma pessoa (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015). Todas as entrevistas já realizadas foram gravadas, transcritas e analisadas com apoio do software Atlas.ti, utilizado por pesquisadores para a sistematização e análise de dados qualitativos.

A análise de dados vem sendo realizada com base no método NCT (*noticing things, collecting things and thinking about things*), proposto por Friese (2011) e composto por três etapas: (1) *noticing things*, que é o processo de explorar o material de pesquisa ao longo da leitura, com a codificação inicial de pontos importantes; (2) *collecting things*, que envolve verificar semelhanças entre os itens codificados e a elaboração de uma lista de famílias e códigos; e (3) *thinking about things*, que é o processo de análise sob a perspectiva das perguntas da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O sentimento dos trabalhadores maduros no momento da demissão foi de mágoa e ressentimento, chegando à sensação de traição e de morte. “Luto”, “morte anunciada”, “caminho da guilhotina” foram algumas das palavras e expressões usadas pelos participantes. Houve inclusive relatos de problemas de ordem física, como engordar muitos quilos, em linha com Caldas (1998).

Os dados analisados confirmam os registros de Savickas (2002), pois percebe-se que a carreira vai sendo construída pelo indivíduo em sua interação com o contexto. Nesse sentido, foi possível perceber um processo de adaptação às mudanças do ambiente, marcado por inseguranças. A teoria de estágios de carreira também se mostrou relevante, na medida em que foram observados diferentes papéis que o indivíduo exerce ao longo dos estágios de vida e a influência do contexto social e histórico sobre sua carreira.

Verificou-se, por exemplo, o poder que a família exerce desde o início e ao longo da carreira, incluindo os momentos de transição. Desde as primeiras escolhas profissionais, os relatos mostram a satisfação ou não dos pais com a carreira escolhida, exercendo algumas vezes o poder de afastá-los de seus sonhos. Ao longo de toda a carreira, a opinião da família, principalmente cônjuges e filhos têm peso grande. No momento da demissão, alguns participantes buscaram envolver os familiares enquanto outros omitiram o fato, de forma a protegê-los de preocupações. A família, portanto, aparece como um ponto de apoio e suporte emocional nesse momento difícil.

Em função de sua faixa etária, os participantes ingressaram no mercado de trabalho quando predominava o modelo de carreira tradicional (CAPPELLI, 1999). Além de terem realizado diversos cursos de capacitação subsidiados por suas empresas, ficaram bastante tempo em poucas organizações. Mais recentemente, porém, verificamos que os participantes passaram a investir pessoalmente em sua própria capacitação, em linha com o conceito de empregabilidade mais aceito atualmente, que pressupõe que cabe ao indivíduo gerenciar sua própria carreira (BROWN; HESKETH; WILIAMS, 2003; HELAL, 2005; HELAL; ROCHA, 2011).

Também foi apontado pelos participantes a importância dos capitais humano, cultural e social, em linha com o modelo proposto por Helal (2005). Em todos os relatos, a importância das redes de relacionamento foi destacada como essencial no processo de transição pelo qual estavam passando. Além disso, aqueles oriundos de classes sociais menos favorecidas expressaram maior dificuldade de reinserção e busca de oportunidades, ponto que parece ter relação com o capital cultural.

As mulheres entrevistadas parecem se alinhar ao modelo de carreira caleidoscópica. Encontramos um caso em que houve mudança ou interrupção de carreira no momento do nascimento dos filhos, outro em que se abriu mão de uma promoção que implicaria em viagens por conta dos cuidados a pais idosos, como mencionam Mainiero e Sullivan (2005). Esses aspectos não apareceram nos relatos dos homens entrevistados.

A maior parte dos entrevistados mencionou que a demissão em função da idade e de altos salários é uma realidade no mercado de trabalho atual. Alguns também destacaram a existência, nas empresas em que trabalharam, de programas de aposentadoria antecipada. No entanto, poucos admitiram ter sofrido, pessoalmente, esse tipo de preconceito. As razões apresentadas pelos empregadores no momento do desligamento foram reestruturação organizacional, redução de custos com corte de salários mais altos e desempenho inadequado (mesmo com evidências em contrário). No processo de recolocação, diversos participantes afirmaram que não buscaram oportunidades em certas empresas porque essas apresentariam barreiras à idade. Alguns também retiraram a idade do currículo, na medida em que poderia prejudicar suas chances de

recolocação. Essas evidências indicam, portanto, que o preconceito em função da idade existe, mas é predominantemente velado (LOTH; SILVEIRA, 2014).

Foi possível identificar que alguns fatores contribuíram para amenizar a ruptura causada pelo desligamento, especialmente o apoio familiar e a posse de reserva financeira. A reserva financeira, além de dar mais tranquilidade, viabilizou um período maior de experimentação e busca pelo autoconhecimento, inclusive com a contratação de serviços de *coaching*. Os participantes desse grupo, apesar de atualmente terem rendimentos mais baixos, parecem estar satisfeitos com o caminho escolhido, em linha com Ibarra (2009), sobre a assertividade na mudança de carreira, e Feldman (2008), sobre o sentido e satisfação no trabalho para o trabalhador maduro.

Por outro lado, identificamos um grupo que não tinha reserva financeira e que se viu, em certa medida, compelido a voltar ao mundo corporativo. Percebe-se que os que conseguiram retornar se sentem insatisfeitos, recebem salários mais baixos e já mudaram de emprego diversas vezes. Nesse grupo, há ainda os que não conseguiram se recolocar e que, sem reservas financeiras, trabalham em funções temporárias, também com salários mais baixos e sem muitas perspectivas de satisfação. Esses resultados estão em linha com Carvalho (2009), segundo o qual a questão financeira é um ponto importante em transições de carreira.

Ao se depararem com o novo mercado de trabalho e com a demissão, os trabalhadores maduros se valem da adaptabilidade para se ajustarem na vida e na carreira (Taneva, 2014). Alguns também parecem ter se valido do planejamento ativo (Ibarra, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar como os trabalhadores maduros vivenciaram a transição de carreira após uma ruptura em suas carreiras corporativas. Pelo que já observamos, parece haver nesse estágio da vida uma reflexão sobre os diferentes papéis exercidos (mesmo antes da demissão) e uma intenção de alcançar maior equilíbrio, flexibilidade e satisfação com as esferas da vida, incluindo a carreira.

A pesquisa também mostrou que aqueles que foram capazes de acumular reservas financeiras parecem ter sentido menos o impacto da demissão, além de se movimentarem com mais facilidade e êxito rumo a uma nova carreira. Por outro lado, os profissionais sem esta reserva, mesmo com o apoio familiar, sentiram que a alternativa mais rápida e segura para resolverem suas questões financeiras seria voltar para o mundo corporativo ou tentarem concursos públicos, o que nem sempre é fácil. Em ambos os casos, porém, as evidências apontam para uma importante capacidade de adaptação, contrariando os estereótipos em relação ao trabalhador maduro. Mesmo aqueles que precisaram fazer transições mais rápidas por questões financeiras foram capazes de se adaptar a uma nova realidade – organizações menores e/ou familiares, com salários mais baixos –, ainda que relativamente insatisfatória.

Percebe-se que, na tomada de decisão, as alternativas de carreira vislumbradas pelos profissionais maduros foram consultoria, docência, empreendedorismo, serviço público (por meio de concurso) e reinserção no mundo corporativo privado. Foi curioso constatar que todos mencionaram a aposentadoria como uma forma de renda fixa extra, mas nenhum pensa em parar de trabalhar jamais. Cabe destacar que o sentido do trabalho teve um grande peso na escolha feita pelo trabalhador maduro e os relatos apontam o trabalho como missão de vida, missão divina, objetivo ou sentido da vida, contribuição social e fonte de prazer. O dinheiro foi mencionado, mas sempre como fator menos importante.

Os fatores que influenciaram a tomada de decisão de carreira após a ruptura foram a busca por um trabalho com significado, o desejo de flexibilidade e de maior equilíbrio entre vida pessoal e

vida profissional, além do resgate do sonho de infância. Quanto aos facilitadores para a mudança de carreira, foi possível identificar a família, a capacidade pessoal de adaptação, a posse de reserva financeira, a rede de relacionamentos, o autoconhecimento e a experimentação.

Em todos os casos, percebe-se que as alternativas que vislumbraram e os caminhos que decidiram levaram todos, sem exceção, a remunerações menores do que as que tinham antes da demissão. Esta realidade chama a atenção, na medida em que se trata de trabalhadores que se dedicaram intensamente à construção de sua carreira e que possuem grande experiência pessoal e profissional acumulada ao longo de vários anos de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRIDGES, W. **Managing transitions: Making the most of change**. Cambridge, MA: Da Capo Press, 2003.

BROWN, P.; HESKETH, A.; WILIAMS, S. Employability in a knowledge-driven economy. **Journal of Education and Work**, v. 16, n. 2, p. 107–126, 2003.

BUTLER, R. N. Ageism: Looking back over my shoulder. **Generations**, v. 29, n. 3, p. 84–86, 2005.

CALDAS, M. P. **Demissão, plural e singular: Um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional e sobre perda de emprego no nível individual**. Tese de Doutorado. São Paulo: EAESP-FGV, 1998.

CAPPELLI, P. **The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

CARVALHO, A. S. Gestão de pessoas e envelhecimento: Sentido do trabalho para o idoso. XXXIII Encontro Nacional da ANPAD. **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2009.

CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. XXXIX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, p. 525–543, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DESMETTE, D.; GAILLARD, M. When a “worker” becomes an “older worker”. **Career Development International**, v. 13, n. 2, p. 168–185, 2008.

FELDMAN, D. C. The decision to retire early: A review and conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 285–311, 1994.

FRIESE, S. **Qualitative data analysis with Atlas.ti**. Sage, 2014.

GOMES DA SILVA, J. R.; WETZEL, U.; LOPES, A. L. S. V. A Visão de Trabalhadores Maduros com Formação Superior sobre sua Condição no Contexto das Novas Relações de Trabalho no Brasil. XXXII Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2008.

HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004.

HELAL, D. H. Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, p. 1–15, 2005.

HELAL, D. H.; ROCHA, M. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 139–154, 2011.

IBARRA, H. **Identidade de Carreira**: a experiência é a chave para reinventá-la. São Paulo: Editora Gente, 2009.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Mudança demográfica no Brasil no início do século XXI**: subsídios para as projeções da população. Rio de Janeiro: IBGE. 2015.

LIMA, T. B.; HELAL, D. H. Trabalho na terceira idade: uma revisão sistemática da literatura brasileira entre 2008 e 2012. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 369–394, 2013.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65–82, 2014.

MALLETT, O.; WAPSHOTT, R. Making sense of self-employment in late career: understanding the identity work of olderpreneurs. **Work, Employment & Society**, v. 29, n. 2, p. 250–266, 2015.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 106–123, 2005.

MCCARTHY, J. et al. Who is considered an “older worker”? Extending our conceptualisation of “older” from an organisational decision maker perspective. **Human Resource Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 374–393, 2014.

MELO, J. DE S. C. Desafios da Carreira em Processos de Demissão. In: XXXII EnANPAD. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MINICHIELLO, V.; BROWNE, J.; KENDIG, H. Perceptions and consequences of ageism: views of older people. **Ageing and Society**, v. 20, n. 3, p. 253–278, 2000.

NERI, M. Velhice bem-sucedida: aspectos afetivos e cognitivos. **Psico-USF**, p. 109–110, 2004.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. The relationship of age to ten dimensions of job performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 2, p. 392–423, 2008.

PEREIRA, M. F. M. W. M.; HANASHIRO, D. M. M. Etarismo em seleção: a dura realidade para quem tem mais de 45 anos no Brasil. XXXVIII Encontro da ANPAD, **Anais...**, 38, 2014.

FRANÇA, L. H. F. P. Influências sociais nas atitudes dos “top” executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 17-35, 2009.

ROSCIGNO, V. J. et al. Age Discrimination, Social Closure and Employment. **Social Forces**, v. 86, n. 1, p. 313–334, 2007.

SAVICKAS, M. L. Reinvigorating the study of careers. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 381–385, 2002.

SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. In: Brown, S. D.; Lent, R. W. (Eds.). **Career development and counseling**: Putting theory and research to work. John Wiley & Sons, 2005.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. DA. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p.01–19, 2014.

SULLIVAN, S. E. The changing nature of careers: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 457–484, 1999.

TANEVA, S., ARNOLD, J., NICOLSON, R. A qualitative analysis of older workers' perceptions of stereotypes, successful ageing strategies and human resource management practices. In: **VII-National Congress of Psychology**, Sofia, Bulgaria, 2014.

ULRICH, L. B.; BROTT, P. E. Older workers and bridge employment: redefining retirement. **Journal of Employment Counseling**, v. 42, n. 4, p. 159, 2005.

ZACHER, H.; GRIFFIN, B. Older workers' age as a moderator of the relationship between career adaptability and job satisfaction. **Work, Aging and Retirement**, v. 1, n. 2, p. 227–236, 2015.