

EMPREGABILIDADE PARA PROFISSIONAIS ACIMA DE 40 ANOS, EXPERIÊNCIA OU PACIÊNCIA?

MARAFIGO¹, M. H. W.; FIDELIS², J.

RESUMO

RESUMO - Nos relacionamentos humanos, as mudanças ocorrem diariamente, assim como no mercado de trabalho em organizações – nas quais a geração de lucros por meio dos recursos humanos passa a ser fundamental. Nessa conjuntura, o homem constantemente busca a sustentação de sua empregabilidade. Entretanto, na faixa etária acima dos 40 anos e num país com índices crescentes de envelhecimento, contraditoriamente, o desemprego tem taxas altas. Contudo, nas organizações, essa realidade ainda não é debatida dado a inexistência de programas que atraiam ou retenham os mais velhos. Vários relatos comprovam que esses profissionais se deparam com situações de descaso nos processos seletivos. Os jovens ainda são a preferência. Porém, a diversidade já é evidente, gerações distintas estão presentes nesse contexto, podendo trabalhar juntas e com sucesso - entende-se que todas têm condição de ensinar e aprender. Assim, compreende-se que o rompimento de preconceitos e estigmas é um dos grandes desafios para os recursos humanos, inclusive para os processos de recrutamento e seleção.

Palavras-chave: Empregabilidade. Profissionais acima 40 anos. Desemprego.

Employability for professionals over 40 years, experience or patience?

ABSTRACT

ABSTRACT - In human relationships, changes occur daily, as well as in the labor market - in organizations - where the profit generation through human resources becomes critical. At this conjuncture, the man constantly seeks to sustain their employability. However, in the age group above 40 years, in a country with growing rates of irreversible aging, paradoxically, have high unemployment rates. However, in organizations, this reality also is not discussed - incoherent speeches, as well as a lack of programs to attract or retain older, are still prevalent. Several reports show that these professionals are faced with situations of negligence in selection processes - young people also are preferred. However, diversity is already evident, different generations are present in this context, being able to work together and successfully - it is understood that all afford to teach and learn. Thus, it is understood that the breakup of prejudice and stigma is a major challenge for human resources, including for recruitment and selection.

Key words: Employability. Professionals over 40 years. Unemployment.

¹ Graduada em Serviço Social pela PUC/PR. Pós - Graduada em Metodologia em Serviço Social pela UNC/SC e Desenvolvimento das Competências Gerenciais pela PUC/PR. Graduada em Gestão de Recursos Humanos pelas Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba. C-eletrônico: mhwm2001@hotmail.com.

² Mestre em Recursos Humanos. Professora da disciplina de Recursos Humanos nas Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba. C-eletrônico: jussarafidelis@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Conversas, contatos e comentários unidos à inquietação profissional e pessoal da autora, norteiam e impulsionam a produção deste artigo, focando no tema das contradições e dificuldades dos profissionais acima de 40 anos, com relação à sua empregabilidade³, o desemprego e as situações de desgastes e frustrações encontradas para recolocar-se no mercado de trabalho brasileiro.

Na pesquisa exploratória, fundamentada em bibliografias, livros, internet, jornais e revistas, tem-se o intuito de discorrer sobre o tema, buscando conhecer, entender, identificar e comprovar as devidas conjunturas⁴, suas incoerências e problemáticas.

Porém, *a priori*, opta-se em compreender as principais transformações existentes no mercado de trabalho – especificamente nas organizações⁵. Foca-se, inicialmente, na Revolução Tecnológica (anos 70) até 2013, destacando a globalização e o capitalismo, quando surgem novos conhecimentos, novas tecnologias e novos modelos de gestão e negócios.

Sobretudo, discorre-se sobre as grandes alterações nos comportamentos, dinâmicas e negócios das organizações. Profissionais de meros objetos da produção passam a contribuir e são considerados parceiros – no entanto, desafiados a competir e gerar lucros. Surge então, a administração do capital humano⁶ mediante a gestão de pessoas e dos Recursos Humanos - que tem o desafio de alocar as pessoas certas, para obter lucratividade e desenvolvimento. Por outro lado, o mercado de trabalho, passa a exigir mais do profissional, inserido numa sociedade de consumismo e sobrevivência, o qual, muitas vezes, não consegue manter-se empregado e ou recolocar-se. Consultores que se apresentam na mídia

brasileira falam claramente sobre a predileção das organizações e aconselham os profissionais mais velhos a se capacitarem constantemente, ou buscarem novas alternativas – na sua maioria, distintas da sua atividade de origem.

Contudo, nem sempre a mudança é o caminho aceitável e possível. Assim, ocorrem longos períodos para a recolocação e, conseqüentemente, situações de precariedade para si e sua família. Os recursos financeiros são reduzidos ou inexistentes e deixam de contribuir com a movimentação do setor econômico, que passa a influenciar negativamente na criação de novos postos de trabalho.

Assim, como forma de esclarecimento e aquisição de uma percepção menos restrita sobre o assunto do desemprego e suas contradições, opta-se em agregar ao artigo as taxas de desemprego – 2001/2011 e 2013 - publicadas pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística -, em todas as faixas etárias. Também, das pesquisas realizadas pelo DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos, contudo, com algumas disparidades percentuais, justificados, pelo IBGE, pela utilização de diferentes metodologias.

Diante desses dados, constata-se que, profissionais jovens e mais velhos⁷, por vezes, encontram-se mergulhados nas tentativas de colocação e recolocação. Além disso, constata-se que, mesmo com experiência, os profissionais acima de 40 anos encontram barreiras no mercado de trabalho – rejeição, discriminação, entre outros – devido ao privilégio dos jovens nas organizações, confirmados, por consultores, profissionais de RH⁸ e demais profissionais.

Distingue-se, assim, um cenário de profissionais experientes, com mais de 40 anos, rejeitados e vítimas do descaso por parte de profissionais nos processos seletivos. No presente artigo, relatos e comentários ratificam esses fenômenos e

³ Empregabilidade, capacidade de adequação do profissional às novas necessidades e dinâmica dos novos mercados de trabalho: novas tecnologias e globalização. Capacidade de um profissional estar empregado, de ter a sua carreira.

⁴ Conjuntura, combinação ou concorrência de acontecimentos ou circunstâncias num dado momento; circunstância, situação favorável ou adversa.

⁵ Organização, combinação de esforços individuais, tem por finalidade realizar propósitos coletivos, para alcançar objetivos. É coordenação de diferentes atividades individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente (Chiavenato).

⁶ Capital humano, conjunto de capacidade, conhecimentos, competências e atributos de personalidade, favorecem a realização de trabalho para produzir valor econômico. Atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, perícia e experiência.

⁷ Mais velhos, neste artigo caracterizam-se os profissionais acima de 40 anos

⁸ RH - Recursos Humanos, responsabilidades de seleção, contratação, treinamento, remuneração, formação sobre higiene e segurança no trabalho, estabelecimento de toda a comunicação e procedimentos relativos aos funcionários da organização.

demonstram situações desgastantes na recolocação.

Faz-se então, uma alusão a esses profissionais brasileiros e sua existência num país que está envelhecendo a cada ano, conforme índices do IPEA - Instituto de Pesquisas e Estatísticas Aplicadas. Assim como, apontamentos da OMS – Organização Mundial da Saúde-, que confirma que a expectativa de vida do homem brasileiro será maior nos próximos anos. Surgindo assim, a contradição – país que envelhece irreversivelmente e não oportuniza seus trabalhadores com mais idade.

Dando sequência e na tentativa de entender e esclarecer esse fenômeno, suas contradições e o comportamento em algumas organizações diante desse fato, opta-se pelo estudo da PwC – Price waterhouse Coopers e FGV - Fundação Getúlio Vargas, realizado em 03 (três) meses, final de 2012 e início de 2013, com 108 organizações. Destacando índices com resultados interessantes, sobre o capital humano mais velho, bem como, a preferência pelos profissionais mais jovens, principalmente a geração Y. Esses, atualmente muito requisitados, no entanto, nada se fala sobre o seu envelhecimento - não há nenhum programa prevendo essa condição.

Durante a pesquisa, ainda constata-se que, em algumas organizações já ocorrem alguns programas voltados aos profissionais mais velhos. Seus representantes são unânimes em afirmar que se sentem motivados pela continuidade dos programas, pois, além de possibilitar emprego e sobrevivência socioeconômica para os profissionais, as organizações obtêm resultados muito positivos em todos os aspectos. Destacam a integração de várias gerações num mesmo local de trabalho.

Esse fato e opiniões de vários consultores e autores propõem, principalmente, para o RH, o desafio do conhecimento da diversidade das várias gerações e a habilidade de manutenção das situações de convívio sem conflitos nas organizações.

Acredita-se que tanto as organizações como os profissionais precisam se adaptar a esta nova tendência, em que pessoas de várias gerações estarão presentes, juntas e buscando resultados que fortifiquem as organizações e a sociedade como um

todo.

Portanto, com intenção de minimizar essas ocorrências, vê-se na gestão estratégica a possibilidade de mudanças tanto na estrutura, como na cultura organizacional, na qual profissionais do RH possam abolir estigmas e preconceitos para com os profissionais com mais de 40 anos que, segundo depoimentos, pretendem trabalhar por muito mais tempo.

2 EMPREGABILIDADE ACIMA DOS 40 ANOS

Todas as pessoas interagem constantemente entre si na sociedade brasileira, bem como nas organizações. Nesses relacionamentos, surgem necessidades, objetivos e as possibilidades de cooperação para os propósitos do bem comum⁹. Nos pequenos grupos as pessoas se relacionam face a face e nas grandes organizações os relacionamentos são mediados e/ou administrados com intuito da obtenção de soluções e resultados que visem lucros para todos.

Antigamente, as organizações brasileiras eram diferentes das atuais, no futuro, certamente, serão mais ainda, quer em seu tamanho, atividade, complexidade, tecnologias ou estrutura organizacional. Fato que se acentuou no decorrer das últimas décadas - diversificação das gerações – também, com as modificações e adaptações geradas pelo conhecimento e pelas modernas tecnologias.

Historicamente, observa-se que o homem era considerado recurso de produção (natureza, capital e trabalho) e as empresas voltadas para o seu interior. Todavia, já naquela época mudanças ocorriam. As competições, ao longo dos anos, entre e nas organizações ficavam mais evidentes. Surgia então, a necessidade de ajustamentos à nova realidade da época: as inovações tecnológicas. Abandonava-se, lentamente, o conservadorismo e o homem, aos poucos, deixava de ser visto como um objeto de produção para ser visto como parte integrante da administração de recursos humanos.

⁹ Bem comum é um valor comum que os indivíduos podem perseguir somente em conjunto. Benefícios que são compartilhados de todos os membros (ou a maioria) de uma dada ou organização.

Já na Revolução Tecnológica¹⁰, nos anos 70 até os dias atuais (2013), inclusive no Brasil, passam-se a ordenar de forma intensa, importantes e significativas modificações nas organizações – a globalização¹¹ e conseqüentemente a informação em tempo real - combustível da competitividade e da necessidade do lucro rápido.

O tradicional dá lugar aos novos modelos de negócios. O conhecimento passa a ter importância fundamental, bem como, a priorização das habilidades, competências, percepções aguçadas e a multifuncionalidade. O homem passa a contribuir diretamente para o desenvolvimento e crescimento das organizações. Passa a ser abordado como um ser dotado de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. Surge o novo parceiro da organização (CHIAVENATO, 2000).

A antiga visão do homem cede lugar a uma nova abordagem - a administração do capital humano - gestão de pessoas – quando o ato de contratar torna-se fundamental e de vital importância para a eficiência e eficácia organizacional. Intensificam-se, assim, os resultados e os lucros – a assertividade torna-se um desafio para os profissionais de recursos humanos. O planejamento e a implantação de mecanismos que assegurem políticas e ferramentas confiáveis e eficazes para R&S¹² passam a ser responsabilidades dessa área.

Basicamente, a ação de recrutar e contratar tem como foco o profissional, “analisar as características do indivíduo e do trabalho e identificar as pessoas que melhores chances apresentam de desenvolver o trabalho de forma a elevar, ou ao menos manter, o nível de qualificação dos serviços prestados” (Castro 1995, p. 23). Bem como,

Pode-se dizer que o processo de recrutamento e

seleção de recursos humanos também é um fator muito importante para garantir o sucesso e a sustentabilidade da organização no mercado. Pessoas certas no lugar certo, com certeza trazem benefícios e rentabilidade às organizações, como também, são felizes e realizadas no que fazem. (CHIAVENATO 1994, p. 53).

Nesse sentido, profissionais de RH são desafiados em suas aptidões em abordar com mais especificidade cada situação. Precisam analisar os candidatos no campo mais global: físico, psicológico e comportamental. Em teoria, circunstâncias que também os motivaram a procurar qualificações constantes, tendo em vista novos conhecimentos, os quais incorporados à realidade e princípios das organizações – missão, visão e valores - em tese, estabelecem maiores chances de assertividades.

A tarefa é complexa, pois precisa distinguir entre tantos, o profissional que melhor se ajuste à vaga/cargo/função - com diferenciais de competências e habilidades voltadas, principalmente, à produtividade. Além disso, precisa ter uma boa formação continuada, capacitação técnica específica, visão global, estar bem informado, possuir caráter, valores, maturidade e dedicar-se a um trabalho, como atesta Abrileri¹³ (2011).

Diante disso, e sendo o homem habitante na sociedade capitalista¹⁴ - na qual precisa se destacar perante os demais – vislumbra constantemente novos conhecimentos e aprendizados. Visa aprimorar suas competências, comportamentos e técnicas, com o propósito de tornar-se mais preparado, um especialista¹⁵ em sua área profissional. Quer e precisa continuar ativo no mercado de trabalho e também definir sua trajetória pessoal e profissional. Entende que suas qualidades

¹⁰ A Revolução Tecnológica, ciclo vicioso, necessita da tecnologia para auto sustentação. A informação em tempo real se transforma no combustível do capitalismo. Novos modelos de negócios, a virtualização do trabalho, criam novas necessidades de mão de obra especializada. A empresa do século XXI tem o desafio de utilizar todo poderio tecnológico de forma sistêmica e sinérgica para se manter num mercado que cada vez mais exige que as empresas sejam dinâmicas, imediatistas, diversificadas.

¹¹ O processo de Globalização diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo: aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos.

¹² R&S – Recrutamento e Seleção, para Chiavenato (2004) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Seleção é a escolha entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho.

¹³ Marcelo Abrileri, presidente da Curriculum, especialista em recolocação profissional. Citado no site Administradores, no artigo: “10 qualidades indispensáveis para um bom profissional”.

¹⁴ Sociedade capitalista, caracterizada pelo lucro. Visa à hierarquia que o indivíduo ou grupo ocupa na produção, no mercado e sua capacidade de consumo. Posição importante no mercado, automaticamente ocupará posição importante na sociedade.

¹⁵ Especialista, perito, que se ocupa exclusivamente de uma atividade, de uma profissão, etc. O título é dado a profissionais que concluem curso de pós-nas referidas áreas.

são essenciais para a competitividade e sobrevivência – afinal, precisa distanciar-se dos possíveis concorrentes, num mercado que julga sempre necessário, profissionais capacitados e qualificados.

Contudo, em regra geral isso não ocorre no Brasil. Muitas pessoas dotadas de habilidades e competências, profissionais de nível técnico, médio e superior, experientes e com atualizações, encontram-se, ora com dificuldade em manter-se empregados, ora em recolocar-se no mercado de trabalho - em torno de 11 meses para recolocar-se e quando tem mais de 40 anos, esse tempo pode estender-se para uns 15 meses ou mais. (Garcia, 2012)

Também, vale ressaltar, que alguns funcionários com décadas de serviços prestados a uma única empresa são sumariamente demitidos, a pouco tempo de completarem o período necessário para sua aposentadoria¹⁶ – dependendo das normas coletivas do sindicato da categoria¹⁷. Esses, muitas vezes, têm salários mais altos o que os restringe em relação aos mais jovens e recém formados, colocando-os, muitas vezes, na difícil e frustrante condição da recolocação. Todavia, muitos também não obtêm sucesso, porque não conseguem emprego, e, ficam predispostos às alternativas diferentes de sua atuação, desviando-se radicalmente da sua ocupação original ou ainda, passam a encorpar os índices de desemprego (Cordeiro. 2013).

Max Gehringer¹⁸ ressalta isso quando expõe que existem pessoas com muita experiência e que se sentem dispostas a trabalhar por mais 20 ou 30 anos. A questão, segundo ele é que nas grandes organizações a idade limite para contratações está beirando os 40 anos, e muitos são sutilmente descartados, normalmente, classificados como fora do perfil. Gehringer sugere que o melhor é esquecer as grandes empresas e procurar outras alternativas para mostrar que pessoas com 40 ou 50 anos ainda têm futuro. Também sugere que esses profissionais precisam se reciclar, pois o número de brasileiros

entre 40 a 80 anos, daqui a 15 anos será de 30 milhões, e, portanto a concorrência será ainda maior.

Seguindo essa linha de pensamento, observa-se que são recorrentes os discursos de autores e escritores da área de gestão de pessoas e empresarial, posicionando-se a respeito do desemprego e da recolocação, em especial, para os profissionais mais velhos, relatando que não há uma discriminação generalizada. No entanto, se contradizendo quando sustentam que esses profissionais devem esquecer as grandes empresas e buscar possibilidades nas de médio e pequeno porte, alternativas ou outras atividades para efetivarem a sua recolocação.

Muitos são categóricos em afirmar que as dificuldades provêm da falta de avaliação constante de si mesmo, pois para competir em algum momento com os seus concorrentes precisam apostar em atualização, bem como acompanhar o ritmo tecnológico do mercado de trabalho e efetuar cursos de capacitação, que são pré-requisitos nas contratações. Enfatizam que não ocorre a discriminação somente pela questão da idade e sim, a tantos outros fatores, igualmente relevantes – como, por exemplo, as competências e as habilidades. Admitem que mesmo que o candidato acima de 40 anos, esteja capacitado, necessita ter paciência para conseguir a sua recolocação, o que por vezes pode levar algum tempo para acontecer.

Entretanto, os longos e permanentes períodos de desemprego tendem a impulsionar os profissionais às situações de risco social e pessoal. Quando passam a conviver com a marginalização¹⁹ social, com baixa ou nenhuma renda, sem poder aquisitivo, empobrecido, com precariedade de condições de vida e saúde, tanto para si, quanto para sua família – sobretudo, quando são os provedores da família.

Episódio que igualmente implica em prejuízos para toda a sociedade capitalista, pois com pouco ou sem poder aquisitivo o profissional consome menos ou não consome - comércio e aquisição de bem e serviços – e, conseqüentemente, não há estabilidade

¹⁶ Aposentadoria refere-se ao afastamento remunerado do trabalhador após cumprir com uma série de requisitos estabelecidos em lei (CF e CLT. Tipos: compulsória, especial, por idade, por invalidez e por tempo de contribuição).

¹⁷ CCT - Convenção Coletiva de Trabalho, trabalhador próximo de completar as condições exigidas à aposentadoria (integral/proporcional) detém a estabilidade (pré-aposentadoria): que costuma ser de 12 ou 24 meses anteriores à aposentadoria (sem justa causa).

¹⁸ Max Gehringer é administrador de empresas e escritor, autor de diversos livros sobre carreiras e gestão empresarial.

¹⁹ Marginalização, processo social inferior, à beira ou à margem e separado do resto da sociedade. Na cultura brasileira, marginal refere-se a pessoas que por algum motivo não estejam inseridas no convívio social, como os delinquentes, os assaltantes, os mendigos e pessoas que tem grande pobreza e escassez de recursos.

econômica e, logo, geração de novos empregos. Surgem conflitos de desigualdades e injustiças sociais. Um círculo vicioso que ao se instalar traz incertezas sobre o comportamento da economia e gera mais crise social com efeitos negativos sobre as taxas de emprego e desemprego. De tal modo que a integração social passa a ser fragilizada, lesando um dos direitos fundamentais do cidadão - o trabalho²⁰ - que é um direito. Para viver o homem precisa trabalhar e quando lhe abdicam o trabalho, tiram-lhe o direito de sobreviver. Além disso, é uma obrigação, pois o homem vive em sociedade, em que o todo depende da coparticipação de cada um. (Ferreira Filho, 2012).

Porém, ultimamente, as organizações e a sociedade regem-se por critérios de eficiência e lucro, não de justiça ou de equidade. É uma estrutura de criação de riqueza, mas de forma alguma é um mecanismo eficiente de distribuição de renda. Todavia, nessa conjuntura, as organizações precisam cumprir seus papéis na sociedade, pois tem a grande responsabilidade na manutenção e sustentação do crescimento econômico do país. O desemprego está inserido nesse conjunto.

Para ilustrar, os índices de desemprego no Brasil, segundo o IBGE, estão diminuindo: em três anos (2010 a 2012) de 6,7% passaram para 5,5%. Destacam-se ainda que em 2012 os desocupados somaram, em média, cerca de 1,3 milhões de pessoas, 6,1% a menos que em 2011 (1,4 milhões). Na comparação com 2003 (2,6 milhões de desempregados), o contingente de desocupados caiu 48,7%. Já em 2013, a população desempregada ficou em 1,3 milhões de pessoas (até setembro/2013), igualmente, estáveis comparando-se com o ano anterior. Quanto às taxas mensais em agosto/2013, registraram-se 5,3%; em setembro/2013, 5,4% e outubro/2013, 5,2%.

Entretanto, existem questionamentos e disparidade com relação a esses percentuais, devido à metodologia utilizada. Atualmente, para o IBGE, são incluídas como pessoas ocupadas e no índice de empregados todas as pessoas que exercem trabalhos

considerados “bicos”²¹, incertos e informais, mesmo com rendimentos mensais menores que o salário mínimo. Outro fato que não eleva os índices são os profissionais que desistiram, temporariamente, de procurar emprego, os “desalentados”, que pela metodologia do IBGE é considerada desempregada a pessoa em idade ativa (mais de dez anos) que efetivamente procurou emprego nos 30 dias anteriores à pesquisa, portanto, quem não procurou emprego não é considerado desempregado”. Ou seja, desalentados, para concepção do IBGE, são aqueles que deixaram de procurar um emprego no mês de referência da pesquisa, mas procuraram por emprego nos seis meses anteriores.

Sendo assim, infere-se que os percentuais anunciados pelo IBGE podem ser muito maiores, um exemplo disso são as informações divulgadas pelo Dieese por meio da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) – nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Salvador, São Paulo, Distrito Federal e Fortaleza – as quais mostram que as taxas de desempregos variaram de 10,6% em agosto/2013 a 10,3% em setembro/2013, apresentando movimento negativo pelo segundo mês consecutivo. Bem como o número de desempregados foi estimado em 2,32 milhões em setembro/2013. Como se pode verificar, são percentuais que dobram e causam impactos merecedores de atenção e consideração.

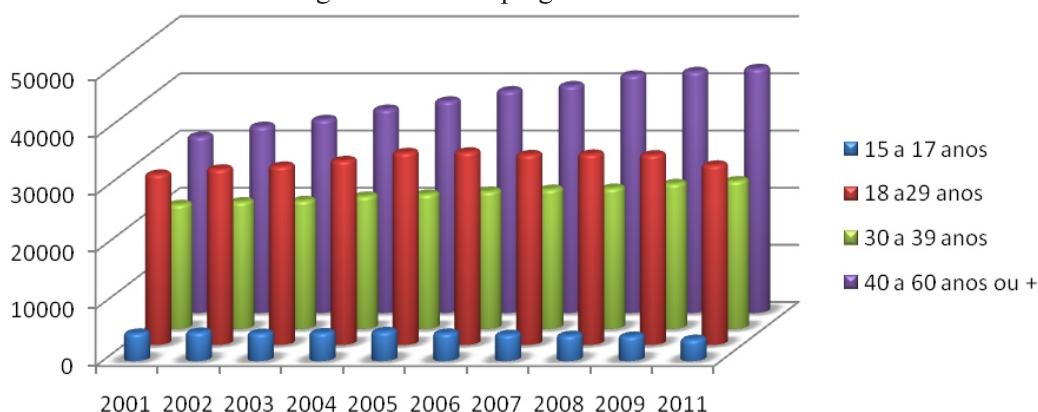
Certamente, mais baixas ou mais altas - IBGE ou DIEESE -, as taxas de desemprego afetam todas as faixas etárias, desde aquele profissional que busca o seu primeiro emprego – embora, exista o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego do Governo Federal - PNPE²² – até aqueles com mais de 40 anos de idade. Conforme se pode verificar no gráfico abaixo (2001/2011), do IBGE, os índices são acentuados entre os profissionais de 18 a 29 anos, e dos entre 30 e 39 anos, porém elevados para os de 40 a 60 anos ou mais anos.

²⁰ Trabalho, conjunto de atividades realizadas, esforço feito por indivíduos. Tem garantias fundamentais na CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas, artigo 6º define o trabalho como direito social e na CF – Constituição Federal, direito individual ao livre exercício de trabalho, o acesso a uma profissão o seguro-desemprego, e à melhoria das condições sociais dos trabalhadores.

²¹ “Bicos” são serviços extras feitos em curtos espaços de tempo para prover rendimentos ou complementar renda.

²² Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens – PNPE - promove ações para inserção de jovens no mercado de trabalho e de sua escolarização.

Figura 1 – Desemprego em faixas etárias



Fonte: Adaptado pela autora, dos dados IBGE (2001/2011).

Infere-se que a diferença demonstrada no gráfico entre os três grupos citados - 18 a 29 anos, 30 a 39 anos para os de 40 a 60 anos - correspondem à primazia existente nas organizações em relação aos mais jovens. Fato averiguado durante as pesquisas e leituras efetuadas, e, quando foram apontadas como justificativas, os seguintes quesitos para contratação dos mais jovens: menores salários, devido a pouca experiência, bem como alega-se que a capacidade de aprendizado e adaptação é mais rápida do que nos mais velhos.

Tradicionalmente, sabe-se que os brasileiros tendem a valorizar o jovem, o novo, à incorporação das novidades e dos lançamentos. Nas organizações não é diferente - modernas ou tradicionais - rendem-se na busca de novos talentos. Jovens adaptáveis e que treinados possam buscar na criatividade novas tendências, novas gestões para um mercado em constante transformação e direcionados para o imediatismo. O passado, a experiência, a memória e o antigo, em alguns casos rendendo-se ao contemporâneo. Um bom exemplo é o que relata Marin, consultor de RH, “Já fiz processos seletivos com bons profissionais com mais de 40 anos, que não passaram pela idade. As empresas querem os profissionais da geração Y (formada por profissionais nascidos após 1980), ligados na internet.” (Marin²³, 2013).

Logo, essa legitimação do sangue novo, dos

ligados na internet, faz supor que existe nas organizações uma eterna ideologia de inadaptação, a qual impõe aos profissionais acima de 40 anos a incapacidade de inovar, aprender e interagir com as novas tecnologias e com os procedimentos no ritmo acelerado do capitalismo industrial. Parece que mesmo possuidores de bagagem²⁴ profissional, de experiência, conhecimento e competências, por vezes, são isolados em nome de visões equivocadas de que não conseguem com eficácia e eficiência manter e transformar as organizações. Assim, os mais velhos com toda sua capacidade são desqualificados. Continuam desempregados e as suas qualificações se perdem no tempo.

Em alguns relatos nas organizações, a teoria distingue a importância de profissionais mais experientes nas suas equipes, entretanto, na prática a realidade é bem outra, pois permanece a preferência aos candidatos mais jovens nos processos de R&S, provavelmente, advinda de uma visão restrita da realidade conforme explica Lins²⁵:

A vantagem dos mais jovens se deve menos ao mérito de quem está em começo de carreira e mais ao preconceito dos recrutadores (e das empresas) em relação aos profissionais com mais de 40, 45, 50 anos. Preconceito talvez seja uma palavra forte, mas está claro que é uma percepção formada a partir de uma visão limitada da realidade.

São visões equivocadas que vão sendo

²³ Washington Marin, consultor de RH do Grupo Incorpore. Citado em A Tribuna Vitória, no artigo: “Sem emprego por causa da idade”, 2013, de Dayane Freitas.

²⁴ Bagagem profissional, experiência acumulada ao longo dos anos, profundo conhecimento na sua especialidade, como também, a utilização de ferramentas (físicas e mentais) necessárias para a sua atividade.

²⁵ João Lins, sócio da Consultoria PwC – Price waterhouse Coopers²³. Citado por Camila Pati, no artigo “Porque os jovens têm mais chances na entrevista de emprego”, no Exame.com.

promulgadas, repassadas e aderidas por profissionais de RH, gestores de pessoas e demais profissionais que não se detêm a conhecer essa realidade, discuti-la e com os demais refletir sobre possíveis alterações de pensamentos e atitudes. Então, sentenciam os mais velhos à realidade do desemprego, como artigo no Portal da Educação,

Acreditem: eu tenho 47 anos de idade, estou desempregado formalmente há 04 anos e vivencio uma luta diária contra este tipo de preconceito tentando conseguir um novo emprego. Além do importantíssimo fato de não ter quem me indique ou quem me garanta, disputo as raríssimas vagas em que o meu perfil profissional se enquadra com pessoas mais novas do que eu em pelo menos 20 anos. Adivinhem os resultados: as pessoas mais novas são selecionadas e as mais velhas, (como é o meu caso), recolhem-se às suas insignificâncias perante um mercado que não nos dispensa erroneamente mais valor algum. Obs. O mercado formal é preconceituoso e o mercado de trabalho brasileiro não quer nem saber se as pessoas mais velhas possuem bons currículos, faculdades, cursos de qualificações profissionais nas áreas que disputam uma vaga, flexibilidade para atenderem às necessidades das organizações empregadoras, disponibilidades às pequenas e grandes mudanças em seus ambientes de trabalho, assiduidade, pontualidade e, acima de tudo, experiências nas áreas. Ele se preocupa tão somente com a "IDADE", descartando-nos como se fôssemos seres totalmente inúteis à sociedade empresarial e não prestássemos mais para realizarmos trabalho algum remunerado. (Medeiros 2013).

Aliás, já no ano de 2004 era publicado na Revista Você S/A, por Silveira²⁶, que os profissionais com mais de 45 anos estavam sendo rejeitados pelo mercado de trabalho. Também divulgou-se que dos 380.000 funcionários das melhores empresas para se trabalhar – classificadas no Guia Exame Você S/A - naquele ano, apenas 9% tinham entre 40 a 55 anos e somente 1% mais de 55 anos. Naquela época, Silveira já estimou que nos anos seguintes os percentuais não mudariam muito, em virtude do crescente número de jovens inseridos no mercado de trabalho, e das organizações ainda não possuírem uma visão ampla de que a população está envelhecendo mais a cada ano. Passaram-se 09 (nove) anos e realmente nada mudou.

Para elucidar e embasar este assunto, apresentam-se alguns comentários de pessoas – comuns da sociedade brasileira - que leram um artigo postado na internet e decidiram escrever suas percepções a respeito da rejeição e descaso para com os mais velhos – extraídos ao final de um artigo do site Exame.com:

M. M. Não é preciso dizer mais sobre o assunto. As opiniões expostas já evidenciam, expõem o erro cometido pelos profissionais de RH das empresas, tanto quanto pelos "donos das vagas". Oxalá, fossem um pouco mais talentosos: descobririam quantos profissionais importantes, mais maduros, responsáveis e talentosos estão perdendo por conta deste preconceito. "Nós" somos pessoas que, sem dúvida, agregaríamos inestimável valor ao trazer nossas experiências e nossos aprendizados precedidos dos nossos erros, nossas falhas. No fundo, quem mais está perdendo são as organizações onde trabalham! Provavelmente, muitos desses profissionais só poderão perceber o erro quando, num futuro não muito distante se encontrarem nesta situação - afinal, ninguém está imune a esta chaga, ao passo que todos envelhecemos! (Comentários no artigo de Camila Pati 01/04/13)

J. F. Os profissionais de RH estão contribuindo há muito tempo para deixar pessoas com mais de 40 anos à margem do mercado de trabalho. Tenho dito que a sabedoria popular considera que "a vida começa depois dos 40", mas os profissionais de RH reescreveram esse dito popular e para eles "a vida termina aos 40". Recursos tecnológicos, assim como outras ferramentas de trabalho podem ter o aprendizado incorporado ou aprimorado rapidamente. Nada mais saudável que a convivência entre jovens e seniores, aliás, assim o é em uma família normal. Comodismo? Ao contrário de um jovem, o profissional sênior tem muito mais responsabilidades, principalmente por conta de sua família. Justamente por isso seu comprometimento com o trabalho tende a ser maior. A verdade é que a situação é um reflexo do que vemos na publicidade. Os RHs não sabem explicar porque os discriminam, apenas o fazem. (Comentários no artigo de Camila Pati, 27/03/13).

E. S. Realmente é puro preconceito. Interessante que os negros e pobres têm o sistema de cotas, mas para o profissional de mais de 40 anos ninguém nem enxerga o problema. Como eu muitos são atualizados, não têm

²⁶ Mauro Silveira, Citado por L. O. Raffa e A. I. Bortolossi, no artigo "Percepção das agências de emprego quanto à recolocação de profissionais maduros no mercado de trabalho".

problemas com flexibilidade ou liderança, não são acomodados (aliás, independe de ser jovem ou mais velho ser acomodado) mais em função da idade estão sem emprego como eu. Minha irmã tem domínio em três idiomas, carreira desenvolvida em instituições financeiras, mas após aposentadoria não consegue mais emprego. O Brasil "país do futuro" está envelhecendo e já tem dificuldades com a conta de aposentadorias, imagine daqui a alguns anos. Quem está intelectual e fisicamente bem não tem oportunidade de trabalhar e o pior disso tudo é que muitos jovens de hoje só poderão se aposentar com mais idade já que iniciam no mercado de trabalho após a Graduação. (Comentários no artigo de Camila Pati, 26/03/13).

P. C. B. Nos centros mais desenvolvidos o conhecimento é construído no dia a dia, pedra por pedra e, a partir daí, inovado e adequado ao momento contemporâneo através do estudo, da prática e do engenho. Inovar é, também, por aí. O sucesso passado poderá não garantir o futuro, mas não se descarta o conhecimento nem se deleta o saber. As grandes equipes devem ter, também, profissionais experientes no seu comando e/ou na assessoria e consultoria. O mundo dito ou chamado desenvolvido procura seguir esse processo e os resultados estão aí. Não se constrói nada com títulos de papel. Arquivo eletrônico não raciocina sozinho. Domínio de tecnologia de informação (TI) é um meio não é um fim. Conhecimento é patrimônio e deve ser valorizado. Mas, na atual estrutura, os talentos não são, apenas, sufocados, eles são, também, esquecidos. Perde o Brasil, sem aprimorado conhecimento é demorado o desenvolvimento. É isso aí. (Comentários no artigo Camila Pati 12/11/13)

Como se pode observar nos comentários, existe uma grande amargura entre os interlocutores em virtude dos descasos dos profissionais de RH, nos processos de R&S. Aparentemente, todos descrevem uma inabilidade de percepção e conhecimentos e, provavelmente, desinteresse em modificar essa situação. Assim, conclui-se que os recrutadores estão fechados para novas posturas diante de um problema tão eminente.

Ainda, para reforçar as argumentações sobre essa problemática, seguem-se depoimentos de pessoas comuns, que fazem parte do nosso dia-a-dia e são

profissionais cadastrados num dos sites brasileiros de relacionamento profissional. Relatos extraídos de 02 (dois) debates, em 2012/2013:

R. R. João, concordo plenamente com você, tenho 49 anos e estou à procura de recolocação com quase 30 anos de experiência em Manutenção Industrial em empresa de grande porte. Apesar de todo conhecimento e experiência, a impressão que tenho é que as empresas levam em consideração apenas a idade, e depois colocam em reportagem na TV que o mercado de trabalho não tem pessoas qualificadas. (Linkedin²⁷, 2012).

R. C. S. R. Infelizmente é isso mesmo. Recentemente, enviei um currículo para uma vaga na qual eu tinha 98% de compatibilidade e fui descartada. Tenho certeza que olharam minha idade e dispensaram. No entanto, só o fato de terem olhado o currículo já foi um avanço. A maioria das empresas coloca vagas em sites de emprego, mas sequer verificam os currículos que recebem. (Linkedin, 2012).

E. S. M. Muito triste essa situação. Quando o profissional atinge um grau de maturidade, experiência e está no auge da carreira, ser discriminado de maneira tão grosseira e dramática. Se não houver mudança de atitude e mentalidade de todos os envolvidos nesses processos, temo que o futuro seja muito negro. (Linkedin, 2012).

J. B. Infelizmente é impossível não concordar com as opiniões acima, que relatam o descaso com pessoas acima de 40 anos. Em uma ocasião, fiquei por mais de um ano enviando currículos e visitando semanalmente muitas agências e pagando outras para recolocação e, mesmo com mais de 20 anos de experiência e qualificação comprovada em diversos cursos da minha área os quais me colocavam em igualdade com meus pares candidatos, fui preterido continuamente. (Linkedin, 2012).

A. L. Realmente concordo com todos, estou há mais de ano procurando recolocação e nada. Tenho 22 anos de experiência na área financeira (bancos), curso de MBA em Finanças e Curso de extensão em Gerenciamento. Nos Bancos onde achei que seriam mais fácil eles não querem nem para caixa. Isso é um absurdo. (Linkedin, 2013).

J. H. Senhores, esta é nossa realidade: Para uma empresa é muito mais rentável contratar um recém formado, pagando uma "micharia", pois o coitado não

²⁷ LinkedIn, rede de negócios fundada em 12/2002 e lançada em 5/05/2003, utilizada por profissionais. Em 11/07, mais de 16 milhões de usuários, (150 indústrias e mais de 400 regiões econômicas). Em 3/11/11, mais de 135 milhões de usuários em mais de 200 países e territórios. Está disponível em inglês, francês, alemão, italiano, português, espanhol, romano, russo, turco e japonês. Cresceu 63% em comparação ao ano anterior, ultrapassando outros sites do gênero.

pode reclamar, pois a dificuldade para eles e quase igual a nossa ou pior, paga um curso de aperfeiçoamento. E as empresas com uma ótima redução de custos. Isto não é regra geral, mas é a realidade. (Linkedin, 2013).

R. M. O. Concordo contigo, estou com 46 anos com longa experiência na área financeira, e as portas para mim infelizmente estão fechadas, estou jogando no lixo toda a experiência adquirida ao longo dos anos, não acredito mais em sites de emprego onde só visam o lucro e não realmente a recolocação de um profissional qualificado. (Linkedin, 2013).

V. L. S. Me vejo nessa situação atualmente. Tenho 48 anos, e estou desempregada há vários meses. Encaminho alguns currículos toda semana e infelizmente ninguém me chama. Sempre trabalhei na área bancária, tendo grande experiência no ramo, mas as instituições financeiras estão mais seletivas quanto a idade, só contratando jovens estudantes, ou recém formados. Acredito que a experiência profissional tenha o seu valor no mercado, coisa que não acontece com as empresas que na atualidade descartam sem do nem piedade os mais velhos. Pena. Só lamento. (Linkedin, 2013).

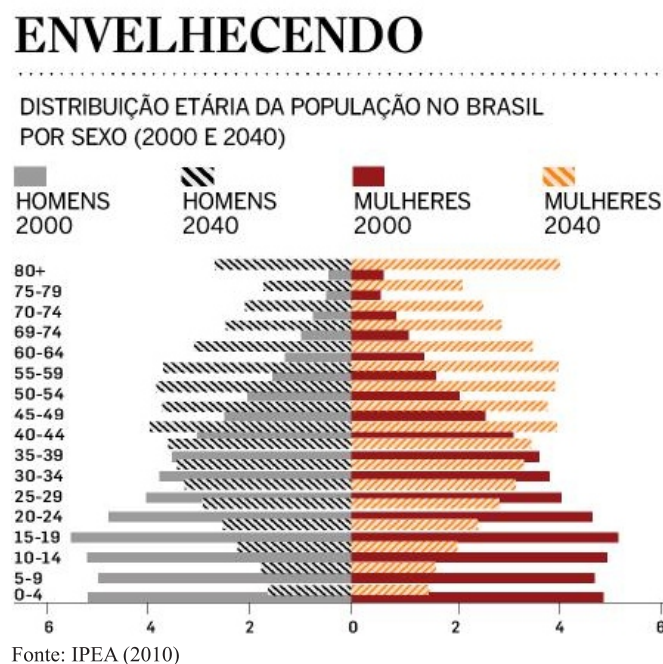
D. C. J. Será que tudo o que sabemos, aprendemos, fizemos, realizamos e conquistamos em nossa vida profissional não serve para nada? Me sinto totalmente pronto para atuar, com garra e vontade de provar minha capacidade, minha competência e com enorme

vontade de aprender sempre, mas o pessoal de RH não acredita nisso. Como se eles nunca fossem chegar a ter mais de 45 anos! Desculpem-me pelo desabafo, mas estou perdendo as esperanças após inúmeras tentativas frustradas para voltar ao mercado de trabalho! (Linkedin, 2013).

Como se pode observar, são apenas duas fontes (sites) e de alguns exemplos de profissionais em circunstâncias de descaso²⁸, dentre tantos outros possíveis casos, na mesma condição: permanência forçada fora do mercado de trabalho. Profissionais que muitas vezes, no auge do seu conhecimento e das suas habilidades, deparam-se com a crueldade do desemprego e de recolocações traumatizantes. Condições e disparidades agravadas, quando esses profissionais são fundamentais na composição de renda familiar – traduzidas, sempre, em desestruturação e desorganização socioeconômica.

Mas vale recordar que esses profissionais vivem num país que tem, segundo projeção realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, a distribuição da população brasileira em 2035 sofrerá acentuado crescimento, principalmente, entre a população a partir dos 40 anos. Também que em 2040, esta população estará mais no topo da pirâmide etária como se pode observar no gráfico abaixo.

Figura 2 – Envelhecimento da população brasileira.



²⁸ Descaso, demonstração de desinteresse, desrespeito.

Também, segundo um relatório da Organização Mundial da Saúde - OMS (2012), em breve o número de idosos acima de 60 anos será maior do que de crianças com menos de cinco anos - devido ao avanço no campo da saúde e à redução da taxa de natalidade. Igualmente, estima-se que para 2025, a população brasileira de idosos será a sexta maior do mundo. Projetando para 2050, haverá dois bilhões de pessoas idosas no mundo, e 80% delas viverão em países que atualmente são classificados como emergentes ou em desenvolvimento.

Portanto, percebe-se que a maioria das organizações e da sociedade ainda não contemplou essa realidade do desemprego dos profissionais com mais de 40 anos, e o gradual envelhecimento da população, quando configura-se uma situação de descaso e uma visão distorcida do futuro.

Visando, então, apreender o comportamento das organizações diante dos profissionais dessa situação, utilizou-se do estudo²⁹ realizado pela consultoria PwC e FGV³⁰, sobre o envelhecimento da população brasileira e, conseqüentemente, dos profissionais. O estudo ocorreu com base nos resultados coletadas de novembro/2012 a janeiro/2013, em 108 companhias, das quais 70% nacionais, sendo 21% do setor industrial, 20% de prestação de serviços e 16% de energia, mineração e serviços de utilidade pública. Dessas, eram 36% de grande porte, com faturamento superior a R\$ 300 milhões/ano. Nesse estudo, concluiu-se que 63% das organizações pesquisadas não enxergam a força de trabalho dos mais velhos como uma alternativa para a escassez de talentos e entendem que esses profissionais já estão acomodados em decorrência da proximidade da aposentadoria. No entanto, o mesmo estudo cita uma pesquisa feita pela Associação Americana das Pessoas Aposentadas³¹, que ressalta que 80% dos profissionais da geração Baby Boomer³² esperam e desejam manterem-se ativos na carreira durante a aposentadoria. A pesquisa, ao mesmo tempo, apontou que 56% das

organizações não possuem campanhas específicas para contratação de trabalhadores nessa faixa de idade e, em 58% a idade ainda é um fator relevante para definição dos candidatos, ou seja, candidatos mais jovens são os escolhidos. No entanto, 96% dos líderes relataram que os funcionários mais velhos são reconhecidos como mais equilibrados emocionalmente e que 87% possuem capacidade de realização de diagnósticos. Ainda que 86% são considerados os melhores em solucionar problemas e 89% são mais fiéis. Apesar disso, não desenvolvem modelos de carreiras para que eles atuem em cargos/funções, expressando suas competências. Também, não existem demandas de retenção ou atração destes profissionais ou estratégias para aproveitá-los em suas potencialidades.

Além disso, o mesmo estudo constatou alguns pontos negativos aos funcionários acima de 45 anos – que são menos flexíveis, tem dificuldade em trabalhar com novas tecnologias, incapacidade de manterem-se atualizados, bem como custam mais caro. Nesse último item, o argumento pode ser facilmente contestado em virtude da pesquisa também apontar que eles têm seu custo, mas geram valores positivos para as organizações, devido conhecimentos acumulados, terem memória organizacional forma de preservar a história da organização e com isso trazer inspiração e novas formas de evolução e crescimento – não cometer erros já cometidos - além de serem mais fiéis e, portanto, reduzem o turnover³³.

Vale ressaltar que em relação à inflexibilidade e dificuldades de aprendizado e atualização, já é notório que as organizações precisam ser mais maleáveis. Possivelmente, focalizando na redução dos estereótipos e preconceitos³⁴ nocivos nas equipes e nos processos seletivos. Também, pensar em investimentos e em estratégias voltadas à aprendizagem - atualização e capacitação, visto que, no mercado de trabalho já se divulga falta de mão de obra qualificada e experiente. Percebe-se que há

²⁹ Estudo, que consta da Pesquisa em Parceria com a EAESP-FGV. “Envelhecimento da força de trabalho no Brasil”. PwC e FGV, mar/2013.

³⁰ PwC – Price waterhouse Coopers e Fundação Getúlio Vargas, parceiras na pesquisa. 31

³¹ Associação Americana das Pessoas Aposentadas: fonte de informações, produtos e serviços para os idosos, seus familiares e profissionais da área de saúde.

³² Baby Boomer, nascidos entre 1945 e 1964 na Europa.

³³ Turnover, conceito dos recursos humanos, designa a rotatividade numa organização - entradas e saídas pessoas em determinado período. Alto turnover, custos altos.

³⁴ Preconceito, juízo preconcebido manifestado numa atitude com relação a idade, poder aquisitivo, acesso a renda, nível de escolaridade, padrão de vida, entre outras.

necessidade da revisão das práticas de gestão, com intuito de tentar acompanhar todas essas mudanças e, provavelmente, provocar alterações na cultura organizacional. Precisa-se conferir a integração dos mais velhos com os mais jovens – unidos na força de trabalho. Um cenário profissional certamente de múltiplos - diferentes perfis.

Outro fator comentado, por uma das coordenadoras da pesquisa PwC e FGV, citada em artigo de Revista Você S/A, de que “No Brasil, se fala muito em Geração Y³⁵, mas, não sobre o envelhecimento dessa geração”. (Tonelli³⁶ 2013). A coordenadora refere-se aos profissionais nascidos por volta dos anos 80, que atualmente, já estão com seus mais ou menos 30 anos, e, portanto, em breve terão 40 anos. Sendo assim, e diante dessa percepção, devem ser também esses, os profissionais, principalmente de RH, a refletirem sobre a conscientização³⁷ do envelhecimento e buscar soluções para prevenção dos possíveis infortúnios do desemprego e da recolocação.

Verdadeiramente os "entas" (quarenta, cinquenta, sessenta anos) estão fragilizados sim no mercado, mas grande parte disso tudo somos nós os culpados; profissionais de RH. Precisamos mudar junto com a mudança real que acontece hoje com os profissionais que passaram dos 40, eles estão sendo estereotipados, o tempo passou. Décadas atrás aos 40 um grande número de profissionais queria deixar o seu trabalho, ir morar no interior e simplesmente desfrutar do "fazer nada"! Isto mudou, porém ainda continuamos cultivando - erroneamente - esta ideia. As obrigações e ideais não deixam o profissional simplesmente dar esta brevidade à carreira, ele tem ambições e objetivos muito diferentes desse passado enraizado na cultura empresarial. O RH tem um papel muito importante nesta mudança, sei que as dificuldades são grandes, mas precisamos ser mais pontuais em nossas ações, se não concordamos e temos capacidade de contribuir com esta mudança, acho que é o momento. (Campos³⁸ 2012)

Contribuições de mudanças, conjunturas diferentes, inovadoras e singulares, já vêm ocorrendo em organizações a exemplo da Dedic, Pizza Hut, Bob's, alguns bancos, supermercados e shoppings. Profissionais de diferentes gerações, perfis, capacidades e costumes, contratados e vivendo em um mesmo ambiente de trabalho - trocando experiências, aprendizados e gerenciando conflitos, em novas culturas organizacionais³⁹. Segundo representantes das organizações acima citadas, os resultados obtidos com os profissionais mais velhos são muito favoráveis para as organizações, bem como para os profissionais. Motivo pelo qual as três organizações pretendem continuar investindo nesses programas, conforme se lê abaixo,

Ainda vamos investir muito neles. Pretendemos dobrar a quantidade de profissionais com mais idade. "E acredito que o mercado esteja começando a enxergar da mesma forma". Traz resultados positivos não só para a comunidade. "Essa mistura tem sido excelente para a Dedic. Conseguimos reduzir dois problemas muito grandes das empresas desse setor: o turnover e o absenteísmo. Houve uma redução em torno de 50 ou 60%. Além disso, é fácil observar que os de mais idade têm mais comprometimento, qualidade de atendimento e envolvimento, orgulha-se. (Cruz⁴⁰, 2009).

“Para que não se sintam discriminados, o programa é desenvolvido de forma idêntica quando contratamos um funcionário mais novo, inclusive o treinamento e carga horária”. Para a gestora, esta iniciativa só traz bons frutos e resultados positivos, a começar pelo atendimento. “Os mais experientes têm um comprometimento muito maior e diferenciado com o trabalho. Todos são muito cuidadosos e carinhosos com o público. Os clientes adoram, pois se sentem acolhidos”, Além disso, ela também relata que o turnover é baixíssimo – quase 100% menor. (Apontes⁴¹, 2009).

Além do melhor atendimento, o executivo explica

³⁵ Geração Y, geração do milênio, da internet nascidos na década de 1980 e meados de 1990, cresceram estimulados por atividades múltiplas: são consumidores, individualistas, ávidos por inovações e tem extremada competição.

³⁶ Maria José Tonelli, Psicóloga, mestre e doutora em Psicologia Social. Citada na Revista Você S/A, no artigo “Envelhecimento da população gera novos desafios para RH”, em 10/04/2013.

³⁷ Conscientização, ato de estar esclarecido sobre algo. Tomar consciência prepara para evitar atitudes e hábitos inadequados.

³⁸ Clóvis Campos, Empresário na Dr. Resolve Assistência Técnica. Citado no LinkedIn, “Porque ninguém contrata profissionais de 50 anos”. (2012)

³⁹ Culturas organizacionais, composta por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores, princípios, crenças, políticas internas e externas, etc. Cultura pode ser definida como um modelo de suposições básicas que os grupos inventam, descobrem ou desenvolvem com a experiência para enfrentar seus problemas.

⁴⁰ Wagner da Cruz, diretor de RH da Dedic Call Center, Empresa de Relacionamento. Citado por Daniel Limas no artigo “Contratar profissionais com mais de 40 anos é uma tendência.”

⁴¹ Vanessa Apontes, gerente de RH da Pizza Hut do Brasil. Citado por Daniel Limas no artigo “Contratar profissionais com mais de 40 anos é uma tendência.”

que outros resultados são muito favoráveis. “Geralmente, a rotatividade cai para 1/5. Outra questão muito importante está na troca de experiência entre os mais novos e os mais experientes. “Essa troca funciona dos dois lados. Um transmite conhecimento e mais cautela. “O outro, o incentiva com ímpeto e energia”. “Acredito que isso não vai mais ser uma tendência. Vai ser uma obrigação. A população brasileira está envelhecendo. Vão existir menos jovens para trabalhar e eles também buscam profissões mais novas”. (Gonçalves⁴², 2009).

São gerações diferentes convivendo em casa, na escola e no mercado de trabalho. Portanto, “Se as diferenças são tão evidentes dentro de casa, imagina-se então nas empresas, onde estão em jogo carreiras, estratégias, dinheiro” (Turci, 2010). Os conflitos certamente afloram e precisam ser prevenidos ou contornados. Para clarificar, resumidamente, destacam-se:

- Geração Tradicional, nascidos antes de 1946: são tradicionais, leais e disciplinados. Visam respeito à autoridade e hierarquia. Adaptados a ambientes de escassez e valorizam a austeridade. Possuem objetivos de paz e prosperidade nacional. Alguns se mantêm ativos, outros já estão aposentados e muitos estão pleiteando o retorno às atividades corporativas.

- Geração Baby Boomer (Explosão de bebês) – surgiram logo após a 2ª Guerra Mundial, foram criados e vivem em ambientes disciplinados, rígidos e parametrizados por regras, na grande maioria são otimistas, e auto motivados - *workaholic*⁴³. São gestores, mentores, líderes, ou *coachings*⁴⁴.

- Geração X – *Flower Power*, nascidos na década de 1960 até a final de 70, possuem certas resistências em relação ao novo. Também, sentem insegurança em ficarem desempregados em relação às pessoas mais novas. Uma característica dessa geração é procurar equilíbrio entre objetivos de carreira e qualidade de vida.

- Geração Y, nascidos na década de 80. Presenciaram os maiores avanços na tecnologia e

diversas quebras de paradigma do mercado de trabalho. Possuem capacidade em exercer várias atividades ao mesmo tempo, valorizam seus relacionamentos com os colegas e supervisores.

Completando, Brito (2013) explica que tanto a geração X e a Y, possuem algumas características distintas: enquanto a 1ª opta pela tranquilidade, estabilidade e equilíbrio; a 2ª prefere o movimento, a inovação a qualquer custo. Por isso, divergem, principalmente, nos trabalhos em equipe e causam muitos conflitos.

- Geração Z, interligados pela vasta teia mundial - internet- nascidos em meados e após os anos 90 - silenciosos, não sabem escutar o outro e não tem expressividade na comunicação verbal – distantes de relacionamentos interpessoais, são individualistas e antissociais - não têm paciência com os mais velhos, principalmente, quando se trata de equipamentos eletrônicos ou algum novo recurso da informática. São rápidos no pensamento e na criatividade. Deixam de dar valor as coisas com facilidade, da mesma forma que acontecem os avanços tecnológicos. Vivem com muitos amigos virtuais. Perfil mais difícil e sem habilidades para trabalhar em equipe. Aptidões escassas: respeito e tolerância.

Como se pode verificar, gerações e profissionais com características marcantes e distintas. Assim, delimita-se o desafio do RH – gestão de pessoas - a identificação e apreensão das diferenças, com o intuito de absorver o que há positivo e negativo em cada uma delas. Possivelmente, o desafio está em criar conjunturas de harmonia e respeito entre as gerações – como favorecer a adaptabilidade, aprimoramento comportamental e flexibilidade das pessoas às mudanças - cada qual contribuindo para o crescimento de si e do outro – essencialmente, no trabalho em equipe. Assim, entende-se que treinar a aptidão de catalisar e aperfeiçoar as diferenças para o bem comum, num ambiente que possibilite aos profissionais o espírito de tolerância perante os conflitos das discórdias cotidianas – como entre

⁴² Geraldo Gonçalves, diretor de RH do Bob's Burges Brasil. Citado por Daniel Limas no artigo “Contratar profissionais com mais de 40 anos é uma tendência.”

⁴³ *Workaholic*, gíria em inglês, destinada ao viciado em trabalho; compulsivo e dependente do trabalho, motivados pela alta competitividade, ganância, necessidade de sobrevivência.

⁴⁴ *Coachings* (treinamento) processo definido entre o coach (profissional) e o coachee (cliente), para atingir objetivos desejados pelo cliente. Reflexões, análises e uso das próprias competências, como o aprimoramento e aquisição de novas competências, além de perceber, reconhecer e superar as crenças limitantes, os pontos de maior fragilidade.

gestores mais velhos e subordinados mais novos ou vice-versa, seja um caminho, possível. Contudo nada é tão simples assim, mas, quando o foco está no profissional, independentemente de sua idade/geração, pode-se chegar a um processo contínuo de aprendizagem - aprender e ensinar.

Porém, a responsabilidade não deve ficar restrita às organizações, cada geração, cada profissional, necessita enfrentar seus próprios desafios ao longo de seu desenvolvimento pessoal e profissional, levando em conta suas complexidades, valores, e ainda, história individual e coletiva. O gestor de pessoas precisa estar atento para poder ajudar e conduzir esse processo.

Diante disso, faz-se fundamental que as organizações estejam abertas ao entendimento das mudanças que estão ocorrendo no mundo e na sociedade brasileira, adaptando-as a sua cultura organizacional. Da mesma forma, gestores e funcionários devem estar abertos para todas as movimentações e alterações no dia-a-dia corporativo. Todos na organização precisam ampliar o entendimento de suas atitudes e posturas de cautela com relação a percepções equivocadas e inapropriadas – como a generalização de que profissionais mais velhos são menos produtivos, inflexíveis e inábeis para aprender novas tecnologias – derrubando assim, as barreiras para inclusão de outros profissionais. Para o consultor Abrileri⁴⁵,

O mercado precisa de profissionais que somem os conhecimentos com energia para trabalhar, pois as atividades aumentaram. “E hoje o homem de 40 tem tanta energia quanto o de 25. Um profissional nessa faixa etária que é experiente, antenado com tecnologias e novidades do mercado e saudável “é um talento”. Tem a ver com energia e postura à frente das novidades que o mundo está trazendo, e se aliar com a experiência ele se torna um excelente profissional. É indicado para cargos de liderança. As empresas preferem ainda, esses profissionais para cargos operacionais específicos que exigem experiência e atualização. “São pessoas com mais experiência de vida. “No fundo, o que toda a empresa

quer, são resultados e nem sempre, é o jovem é quem traz”.

Portanto, o conhecimento, o entendimento e a adaptação com relação às questões das distinções entre as gerações podem criar nas organizações a cultura da diversidade quando a atração, seleção e retenção de talentos⁴⁶, acima de 40 anos, ocorra normalmente erradicando tantas situações de descaso e decadência para esses profissionais. Novas visões podem advir de formar mais ampla e verdadeira.

Para tanto, acredita-se que a gestão estratégica⁴⁷ na empresa – em que há constantes e sistemáticos processos de diagnóstico, análise, avaliação, elaboração e implantação de projetos visem mudanças estratégicas e novos aprendizados que podem agregar qualidade para o gerenciamento das pessoas, estimular e construir relacionamentos confiáveis. Segundo Ulrich (2008), isso pode ocorrer no intercâmbio do ambiente como conhecimento dos negócios da organização: engajar-se nas discussões e decisões, participando dos processos, tanto de elaboração, como de execução das estratégias; certificar-se, constantemente, que os sistemas operacionais básicos da área de RH estejam estruturados corretamente e conhecer a teoria e as ferramentas necessárias para identificar e administrar talentos – atração, seleção e retenção, ou seja, possuir uma visão global, para repassar e construir informações com segurança e credibilidade.

Já há muito tempo se expressa a ideia de que o RH precisa estar inserido na organização de forma integral. Estar inteirado para conduzir políticas que auxiliem os profissionais com suas competências, relacionamentos, comportamentos, conhecimentos tácitos, produtividade e efetividade nas ações em prol dos respectivos negócios, como se pode ver a seguir:

A gestão estratégica de recursos humanos envolve um processo decisório mais amplo, com visão de futuro e orientado para as variações do ambiente externo. Tendo em vista a integração com os objetivos

⁴⁵ Marcelo Abrileri, presidente da Curriculum, especialista em recolocação profissional. Citado no site Administradores, no artigo: “10 qualidades indispensáveis para um bom profissional”.

⁴⁶ Talento, algo inato e adquirido, uma capacidade que todos os indivíduos têm, mas essa capacidade depende de aperfeiçoamento, interesse no aprendizado, relacionamento interpessoal, mudança de comportamentos e hábitos e atualização, dentre outros.

⁴⁷ Gestão Estratégica, forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada: avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas, acompanhar e gerenciar a implementação. Forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

organizacionais e com as políticas que embasam os diversos processos que o compõem, deve assessorar as demais áreas da organização para a consecução dos objetivos empresariais. (Albuquerque, 2002, p. 40)⁴⁸.

O êxito das organizações está relacionado com a capacidade de transformar sua estratégia competitiva em resultados, por meio do capital humano. Sendo assim, o RH precisa enxergar todos como partes interligadas em uma empresa – independentes de suas características – os profissionais são valorizados e comprometidos com os seus objetivos e os da organização. Nessa visão, constrói-se uma relação de compromisso mútuo, no qual o empregador trata o profissional não como um custo a ser controlado, mas como um ativo a ser desenvolvido. O profissional colabora com a organização e ela com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A Intenção (Gestão) Estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela somente pode existir quando todas as pessoas da organização em todos os níveis e áreas estão empenhadas na busca de um desempenho que seja único e significativo. É essa intenção (gestão) estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que está no pódio. (Gary Hamel e C. K. Prahalad, 1989)⁴⁹.

Nessa perspectiva, entende-se que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Assim como para as pessoas, as organizações constituem-se no meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais e profissionais. Portanto, na gestão estratégica, os resultados acontecem para ambos os lados, mas somente quando há assimilação de conceitos de forma correta, clara e objetiva (Chiavenato, 1999).

Desse modo, os processos para identificação e

administração de talentos - numa gestão estratégica - necessitam estar pautados na concepção de ações alinhadas a propósitos estabelecidos pelas organizações e também atrelados aos seus princípios: missão, visão e valores⁵⁰. Ações pensadas, executadas e apoiadas em critérios estratégicos, bem como por meio de posições de respeito e livres de desvalorização, preconceitos e estigmas - raça, crença, posição social ou idades – sempre pautadas na capacidade de distinguir valores imprescindíveis, principalmente na diversidade. Conforme demonstra o relato da Natura Cosméticos e Perfumaria, importante organização do cenário brasileiro:

A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, solidariedade e da vida e de todas as suas manifestações. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados a sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável. (Texto extraído de Pereira, M. A., 2009)

Assim sendo, acredita-se que seja notável nas pequenas, médias e grandes organizações o refletir e o repensar de alguns conceitos, como por exemplo, incapacidade, inflexibilidade, acomodação, dificuldade de aprendizado e tantos outros que desqualificam, muitas vezes, incorretamente profissionais acima de 40 anos. Realmente, “Não há base científica que comprove a redução da produtividade do profissional mais velho. O que precisa é de uma gestão estratégica capaz de aproveitar o que esse profissional tem de melhor, que é a experiência e o conhecimento”. (Lins)⁵¹,

⁴⁸ Albuquerque (2002), citado por Dayana Soares, no artigo “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, no site administradores.

⁴⁹ Texto extraído Curso de Gestão Voluntária, Gestão Estratégica, autoria Prof. Dr. Marco Antônio Pereira, 2009.

⁵⁰ Missão, visão, valores e objetivos, conjunto de propósitos que representam uma identidade organizacional. Missão, objetivos institucionais, motivos pelos quais foi criada, à medida que representa a sua razão de ser. Visão, o que se espera ser em um determinado (curto, médio e longo) tempo e espaço. Valores, princípios éticos que norteiam todas as suas ações, compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores, e colaboradores em geral.

⁵¹ João Lins, sócio Consultoria PwC Price waterhouse Coopers, citado no Globo.com. no artigo “Profissional mais velho não é solução para falta de talentos, diz estudo”.

2013). O ganho será de todos e, principalmente, das organizações, pois podem aproveitar toda a bagagem profissional, conforme segue abaixo,

Esses profissionais estão em sua fase de vida pessoal e profissional mais madura com uma experiência já consolidada, porém com disponibilidade ainda para aprender, já adquiriram habilidades importantes em algumas questões, estão mais preparados para decisões mais difíceis e já percebem as inter-relações no ambiente de trabalho. (Matilde Berna, citada por Gabriela Gasparin, Marta Cavallini, 2010)

Geralmente os profissionais maduros são aqueles que, além de conhecimento técnico e formação acadêmica, também têm experiência para lidar com pessoas, trabalhar em equipe. Não basta só conhecer regras e ter um excelente currículo, é necessário saber se relacionar com total eficácia. (Lucio Tezotto, citada por Gabriela Gasparin, Marta Cavallini, 2010)

Diante do exposto, não há mais justificativas. Acreditar-se que não dá mais para as organizações segregarem e excluírem ou furtarem-se de assumir

suas responsabilidades. O país envelhece, a expectativa de vida aumenta, conjunturas e estratégias permitem, assim como os profissionais querem e precisam trabalhar: estão dispostos a contribuir com seu trabalho pelo menos por mais 20 anos ou 30 anos. Portanto, é hora de oportunizar e valorizar os profissionais com mais de 40 anos. As empresas têm muito a ganhar com toda essa diversidade nos ambientes de trabalho. Tanto jovens, quanto os não tão jovens, têm prós e contras como já foi ponderado. Portanto, se a essência das empresas tem foco nas pessoas, o desafio apresenta-se: oportunizar as competências profissionais, independente de todos os outros predicados que, por vezes, podem agravar as exclusões do cenário do trabalho. (Filetti⁵², 2010). Exemplos de sucesso existem – foram expostos - e podem ser argumentos positivos e fundamentais para as alterações nas culturas organizacionais brasileiras. Cada qual deve fazer a sua parte.

⁵² Nielce Camilo Filetti, presidente da Associação Paulista de Administração de RH. Autora de “A diversidade e a responsabilidade social das empresas” (2011). Citada no artigo, “A barreira dos 45 anos no mercado de trabalho”, de Patrícia Campos Mello.

CONCLUSÃO

“Se queres colher em três anos, plante trigo; Se queres colher em dez anos, plante uma árvore; Mas se queres colher para sempre, desenvolva o homem”. Provérbio Chinês

No decorrer dos anos, o mercado de trabalho desenvolveu-se de acordo com a evolução social, econômica e políticas vigentes, impactado pela globalização - campo fértil para a evolução rápida de novas tecnologias e novos conhecimentos - resultando no desenvolvimento e aperfeiçoamentos da mão de obra e da capacitação humana. Muitos profissionais, inclusive os acima de 40 anos, foram forçados a buscar capacitação para desempenhar suas atividades e garantir-se em suas atividades de trabalho.

Entretanto, e contraditoriamente, segundo o IBGE, muitos desses profissionais engrossam índices e taxas de desemprego. Por razões variadas ou às vezes não entendíveis e não comprovadas - incapacidade, inflexibilidade, inabilidade, acomodação, dificuldade de aprendizado, e, menos produtivos - foram sendo desqualificados nos processos seletivos. Rejeitados independentemente de seus currículos e submetidos às políticas de contratação intransigentes e desumanas.

Fato constatado plenamente no estudo realizado, em que vários relatos de profissionais, acima de 40 anos, com excelentes perfis e dotados de muitas competências, encontram-se abarcados pelo descaso existente no mercado de trabalho. São frustrações constantes, porque percepções inadequadas e estereótipos por parte das organizações, em especial, pelos recrutadores, criam barreiras para a inclusão desses profissionais. Os jovens ainda são a preferência na maioria dos processos seletivos.

Na verdade, trata-se de uma situação incompreensível, visto que a estimativa de vida populacional brasileira está, também, avançando e em contrapartida ocorre a diminuição da natalidade. Conforme resultados vistos nas pesquisas do IPEA e OMS, em breve, o Brasil terá uma quantidade menor de jovens e maioria de pessoas denominadas da terceira idade. “Vai chegar um ponto em que seremos uma nação de idosos, e precisamos nos adaptar”. Sepulcri (2013).

No entanto, as organizações ainda insistem em privilegiar a juventude - geração Y - negando a capacidade dos profissionais acima de 40 anos de demonstrar as suas experiências e competências - adquiridas durante anos de vida. Assim, é incoerente observar que homens qualificados, experientes, por alguma razão, precisem implorar e munir-se de paciência para ocupar locais que lhes são de direito - o trabalho.

Alguns consultores e recrutadores insistem em proclamar que o mercado de trabalho não faz distinção com relação à idade e que sobram vagas para profissionais qualificados. Também, articulam que os profissionais, na maioria, não conseguem recolocar-se porque não possuem os requisitos necessários - escolaridade, idiomas, experiências, entre outros - precisam de atualização. Entretanto, a realidade é outra, eles são o desconforto para os profissionais de R&S. Os relatos apresentados no artigo, bem como a vivência particular comprovam isso.

Constatou-se que são muitos os profissionais sendo submetidos à discriminação e subutilização. Inclusive, uma grande quantidade desses deixam de produzir o que, realmente podem e são capazes quando são destituídos de sua profissão de origem - de sua experiência. Profissionais que se tornam meros produtores e eternos frustrados. Também, quando desempregados, não produzem, muito menos consomem, assim tornam-se marginalizados e

expostos a sorte.

Sendo assim, entende-se que alguns conceitos precisam ser revistos e procedimentos reavaliados. Tanto, gestores como funcionários precisam ser treinados constantemente para não nutrirem estereótipos e preconceitos nocivos diante das situações de diversidades das gerações. A troca de experiências e aprendizados, atrelados à cautela dos mais velhos e à ousadia da juventude, podem convergir para o sucesso da convivência dos profissionais de diversas idades.

Certamente, será o grande desafio dos próximos anos - profissionais ligados aos recursos humanos – gestão de pessoas – que devem optar por atitudes pautadas na gestão estratégica, e, deixem de lado as questões que envolvem estigmas e estereótipos tão largamente difundidos nas organizações. É hora de aproveitar o que há de melhor em cada profissional, independentemente de suas diferenças, características e gerações. Agregar conhecimentos, que utilizados corretamente, possam assinalar circunstâncias de aprendizados e decisões mais assertivas nas questões da busca pela lucratividade. Fato já comprovado em determinadas e poucas empresas.

Porém, o caminho é longo e complexo, pois alguns conceitos estão arraigados fortemente nas organizações e em seus funcionários. Assim, mudanças serão necessárias porque já é realidade: em breve seremos mais velhos do que jovens no Brasil. Em breve, a geração Y estará compondo a 3ª idade.

Portanto, a utilização de processos seletivos legítimos, apontando na direção da capacidade e da experiência, de forma coerente e correta, precisam virar realidade. Não há como dissimular mais. Ficou aqui contemplado que os profissionais com mais de 40 anos têm necessidade e disposição para trabalhar pelo menos por mais 20 ou 30 anos, e as organizações precisam se adequar a esse propósito e de modo implacável. Não podem mais se isolar ou fugir dessa responsabilidade. Afinal, vive-se numa sociedade capitalista e globalizada, assinalada pelo lucro e produção de bens e serviços. Se não houver consumo, não haverá desenvolvimento para o país. Consequentemente, menor geração de postos de trabalho, menor distribuição de rendas, maior pobreza e marginalização.

Nós trabalhamos porque precisamos do dinheiro para sobreviver. Mas também trabalhamos porque isso contribui para a nossa dignidade, o nosso valor como pessoas. O trabalho nos dá mais controle sobre nossa vida e nos conecta com as outras pessoas. Sinto-me realmente privilegiado em ser remunerado pelo que adoro fazer. Toda sociedade que exclui pessoas do trabalho por qualquer motivo – sua deficiência ou sua cor ou seu gênero – está destruindo a esperança e ignorando talentos. Se fizermos isso, colocaremos em risco todo o futuro. Retirado de um comentário do Facebook 2013. (Robert White, apud MACFADDEN, 1994. In: SASSAKI, 1997: 57)

REFERÊNCIAS

ABREU, D. **Empregabilidade acima dos 40 anos dá conselhos profissionais**. Do Correio Web/Concursos, Acesso em: 04 jan. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/autora-do-livro-empregabilidade-acima-dos-40-anos-da-conselhos-profissionais/8952/>>.

A TRIBUNA VITÓRIA. “Sem emprego por causa da idade”. Homero Reis e Consultores. Economia – Mercado de Trabalho. Autor: Dayane Freitas. Acesso em: 03/03/13, Espírito Santo.

BISPO, P. **QVT: modismo ou novo modelo de gestão do trabalho?** RH.com.br., Canal RH, Entrevista com Mário César Ferreira. Acesso em: 06 ago. 2007. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Entrevista/4811/qvt-modismo-ou-novo-modelo-de-gestao-do-trabalho.html

BLOG DO PLANALTO. Primeiro semestre de 2013 registra menor taxa de desemprego. Acesso em: 29 jul. 2013. Disponível em: <<http://blog.planalto.gov.br/primeiro-semester-de-2013-registra-menor-taxa-de-desemprego/>>.

BRITO, M. P. V. As Gerações Boomer, Baby Boomer, X, Y, Z. Acesso em: 31 jan. 2013 – Brasilianas.org. Disponível em: <http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z/>.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: Manole, 2009.

CORDEIRO, L. L. **Por que não consigo me recolocar?** RH Portal - Carreira e Negócios. Acesso em: 15 ago. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=2y8b5avtl>.

CORREIO POPULAR. **Desemprego na faixa acima dos 40 anos é de 15,7%**. Campinas-SP, 20 out. 2002.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Pessoas com mais de 39 anos pressionam mercado**. Fortaleza-CE, 30/05/1999. FREIRE, F. Pochmann: o índice de desemprego é catastrófico. O Globo. O País. Primeiro Caderno, 09 mar. 2004.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - Sistema de pesquisa de Emprego. **Setembro de 2013: ligeiro recuo da taxa de desemprego**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analisePED/2013/201309pedmet.pdf>>.

DORETTO, J. **Atualização ajuda a encontrar emprego depois dos 40 anos**. Catho, 2007, São Paulo. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/empregos/ultimas-noticias/2008/09/03/atualizacao-ajuda-a-encontrar-emprego-depois-dos-40.jhtm>>.

FELICIO, J. C. de S. M. **Os processos de RH: uma visão estratégica** - RH Portal - RH na Prática. Acesso em: 15 ago. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=os-processos-de-rh-uma-visao-estrategica&idc_cad=gtuucLuck>.

FILETTI, N. C. A diversidade e a responsabilidade social das empresas. 2008/2001. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?interesse=10&cod_tema=443>.

GARCIA, R. **A recolocação no mercado é difícil para quem fica desempregado depois dos 40**. RH Portal - Carreira e Negócios – Acesso em: 19 maio 2010. Disponível em:

<<http://www.rodriogarcia.com.br/2010/05/19/a-recolocacao-no-mercado-e-dificil-para-quem-fica-desempregado-depois-dos-40/#sthash.EjTVW5FS.dpuf>>.

GASPARIN, G.; CAVALLINI, M. **Mercado quer profissional acima dos 40 com experiência, dizem especialistas.** Do G1 – Concursos, Empregos e Carreiras, São Paulo, Acesso em: 16 mar. 2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Concursos_Empregos/0,,MUL1530388-9654,00.html>.

GAZETA DO POVO. **Não somos mais jovens.** Acesso em: 27 out. 2013. Opinião, Editorial, Curitiba, Paraná, Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniaao/conteudo.phtml?tl=1&id=1420209&tit=Nao-somos-mais-jovens>>.

GEHRINGER M. **As chances no mercado de trabalho para quem já chegou aos 50 anos.** Transcrição do comentário do para a rádio CBN, do dia 27/11/2008. Áudio original disponível no site da CBN. Vídeo. Disponível em: <<http://estou-sem.blogspot.com.br/2008/11/as-chances-no-mercado-de-trabalho-para.html>>.

_____. **A falta de consideração do mercado de trabalho com quem tem mais de 50 anos.** Transcrição do comentário do Max Gehringer para a rádio CBN, do dia 26/06/2009, sobre o mercado de trabalho e as pessoas com mais de 50 anos. Áudio original disponível no site da CBN. Vídeo. Disponível em: <<http://estou-sem.blogspot.com.br/2009/06/falta-de-consideracao-do-mercado-de.html>>.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas:** consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GLOBO.COM. **Profissional mais velho não é solução para falta de talentos, diz estudo.** Disponível em: 19 mar. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2013/03/profissonais-mais-velhos-nao-sao-alternativa-para-escassez-de-talentos.html>>.

_____. **IBGE: 'Não há desalento, nem um mínimo'.** Blog MiriamLeitão.com. Enviado por Bruno Villas Bôas – 22/10/2009 15h30. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/miriam/posts/2009/10/22/ibge-nao-ha-desalento-nem-um-minimo-234565.asp>>.

_____. **Profissional mais velho não é solução para falta de talentos, diz estudo.** Acesso em: 19 mar. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2013/03/profissonais-mais-velhos-nao-sao-alternativa-para-escassez-de-talentos.html>>.

GRÁFICOS. **Distribuição etária da população brasileira 2011.** Disponível em: <http://www.google.com.br/search?q=distribui%C3%A7%C3%A3o+et%C3%A1ria+da+popula%C3%A7%C3%A3o+brasileira+2011&newwindow=1&tbm=isch&tbo=u&source=univ&as=X&ei=FzDoUZlhfzxBLr7gYgG&ved=0CC4QsAQ&biw=1920&bih=965#imgdii=_>.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Grupos de idade.** Período de referência de 365 – 2001 / 2011. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=PD372&t=grupos-idade-periodo-referencia-365-dias>>.

_____. Sala de Imprensa. **PNAD 2012: Desocupação diminui, mas percentual de empregados com carteira assinada fica estável.** Comunicação Social. Acesso em: 27 set. 2013. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2476&busca=1&t=pnad-2012-desocupacao-diminui-percentual-empregados-carteira-assinada-fica-estavel>>.

_____. **Taxa de atividade, por grupos de idade.** Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=PE52>>.

_____. **Pesquisas variadas:** PME, taxas, indicadores, tabelas, estatísticas, relatórios, pesquisa mensal. 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/pesquisa/pesquisa_google.shtm?cx=009791019813784313549%3Aon%20jzsr68&cof=FORD%3A9&ie=ISO-8859-1&q=desemprego+por+idade&sa=Pesquisar&siteurl=www.ibge.gov.br%2Fhome%2F&ref=www.ibge.gov.br%2F&ss=4084j3493946j11>.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Análise do Mercado de trabalho. Mercado de Trabalho,** Conjuntura e Análise, n. 24, p. 15-20, ago. 2004.

JORNAL DO BRASIL. **Desemprego fica em 4,6% em dezembro e fecha 2012 com média de 5,5%.** - Economia. Acesso em: 31 jan. 2012. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/01/31/desemprego-fica-em-46-em-dezembro-e-fecha-2012-com-media-de-55/>>.

_____. **Taxa de desemprego fica em 5,2% em outubro, segundo IBGE.** Acesso em: 21 nov. 2012 às 09h12. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/11/21/taxa-de-desemprego-fica-em-52-em-outubro-segundo-ibge/>>.

JORNAL PARANÁ TV 2ª EDIÇÃO. RPC – Rede paranaense de comunicação. **O que fazer para conseguir um emprego depois dos 50 anos.** Acesso em: 30 set. 2013. Curitiba, Paraná. Vídeo. Disponível em: <<http://globotv.globo.com/rpc/parana-tv-2a-edicao-curitiba/v/o-que-fazer-para-conseguir-um-emprego-depois-dos-50-anos/2858100/>>.

LIMAS, D. **Contratar profissionais com mais de 40 anos é uma tendência.** Catho Portal Carreira & Sucesso. Acesso em: 16 set. 2009. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreirasucesso/noticias/tendencias/contratar-profissionais-com-mais-de-40-anos-e-uma-tendencia>>.

LINKEDIN - RH & As Relações de Trabalho. **Exclusão do mercado de trabalho: passei dos 40 anos fui descartado!** Disponível em: <http://www.linkedin.com/groupItem?view=&srctype=discussedNews&gid=2967361&item=171798966&type=member&trk=eml-anet_digb_pd-ttl-cn&ut=0gW47g6Tqbhls1>.

_____. - BUSCANDO RECOLOCAÇÃO. **Porque ninguém contrata pessoas com mais de 45 anos?** Disponível em: <http://www.linkedin.com/groups/Porque-ningu%C3%A9m-contrata-pessoas-mais-3265536.S.119597576?qid=8055e347-95c3-41da-b7d7-2cd2a829d412&trk=group_items_see_more-0-b-ttl>.

MEDEIROS, F. J. de A. **Nós, os desempregados maiores de 40 anos X preconceito de Idade.** Portal Educação. Acesso em: 05 set. 2013 Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/diaadia/artigos/50449/nos-os-desempregados-maiores-de-40-anos-x-preconceito-de-idade#ixzz2kZ0TyATy>>.

MELLO, P. C. **A barreira dos 45 anos no mercado de executivos.** Acesso em: 08 jul. 2009. Disponível em: <http://ridabrasil.blogspot.com.br/2009/07/barreira-dos-45-anos-no-mercado-de.html>>.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - **Diretrizes e definição visando à resolução das pendências técnica para as próximas atividades do grupo técnico, tendo em vista a elaboração de a nova pesquisa domiciliar contínua de emprego e desemprego.** Mimeo 10/1998. Disponível em: <<http://blog.mte.gov.br/trabalho/home.htm>>.

OLIVEIRA, D. **Desemprego acima dos 40: falta de mão de obra qualificada ou preconceito?** Acesso em: 10 set. 2013, em *Gestão de Carreira*. Disponível em: <<http://www.enfoquenet.com.br/opiniaio/mao-obra-qualificada/>>.

OMS – Organização Mundial da Saúde. **Saúde Brasil 2011**. Organização Pan Americana de Saúde. Disponível em: <http://www.paho.org/bra/?cx=014283770845240200164%3Ajum6t6xrhvy&q=ENVELHECIMENTO&searchword=ENVELHECIMENTO&sa=Pesquisar...&cof=FORID%3A0&searchphrase=all&ie=iso-8859-1&scope=1&option=com_search&Itemid=1&siteurl=www.paho.org%2Fbra%2F&ref=www.google.com.br%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3D%26esrc%3Ds%26sou>.

PARANÁ TV 2ª EDIÇÃO - REDE GLOBO. **O que fazer para conseguir um emprego depois dos 50 anos**. Acesso em: 30 set. 2013. Curitiba, Paraná. Disponível em: <<http://globotv.globo.com/rpc/parana-tv-2a-edicao-curitiba/v/o-que-fazer-para-conseguir-um-emprego-depois-dos-50-anos/2858100/>>.

PATI, C. **Por que os jovens têm mais chance na entrevista de emprego**. Blog Exame.com. Acesso em: 26 março 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/por-que-os-jovens-tem-mais-chance-na-entrevista-de-emprego>>.

_____. **A carreira acaba aos 60? Veja o que 10 especialistas dizem**. Exame. Com. Acesso em: 12 nov. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/a-carreira-acaba-aos-60-veja-o-que-10-especialistas-dizem#11>>.

PERSONA, M. **Mercado de trabalho para veteranos**. Acesso em: 11 jan. 2013. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=DtLcvhuestk&hd=1>>.

PESQUISA EM PARCERIA COM A EAESP-FGV. **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil**. Apoio Fiesp, Sesi e Amcham, mar/2013. PwC, FGV/EAESP.

PINHEIRO, C. **Diversidade de gerações no ambiente de trabalho. 2003/2011**. Disponível em: <<http://knowledge.othink.com/index.php/pessoas/73-diversidade-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho>>.

PROGRAMA FANTÁSTICO – Rede Globo - **Emprego de A, a Z: profissionais com mais de 50 anos**, Max Gehringer. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=2UxqfAINA3s>>.

PORTAL BRASIL. **País fecha 2012 com a menor taxa desde 2012**. Economia e Emprego. Acesso em: 31 jan. 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2013/01/pais-fecha-2012-com-menor-taxa-de-desemprego>>.

PUPO, M. B. **Empregabilidade acima dos 40 anos**. Ed. Expressão e Arte, 2006.

_____. **A quebra do paradigma da idade começa pela seleção**. Sênior Net, Empregabilidade. 2005/2012. Disponível em: <http://www.senioridade.com.br/conteudo/empregabilidade/mostra_empregabilidade.php?id=81>.

RAFFA, L. O.; BORTOLOSSI, A. I. **Percepção das agências de emprego quanto à recolocação de profissionais maduros no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.psicolatina.org/09/percepcao.html>>.

REVISTA MULTIDISCIPLINAR DA UNIESP SABER ACADÊMICO - n° 07 - Jun. 2009/ISSN 1980-5950-215, **Gestão de pessoas: uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações**. Aline A. Silva e, Edilene C. W. L. Oliveira. Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/25_gestao_pessoas.pdf>.

REVISTA VOCÊ S/A. **Envelhecimento da população gera novos desafios para RH**. Acesso em: 10 abr. 2013. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/envelhecimento-da-populacao-gera-novos-desafios-para-o-rh>>.

ROQUE, L. **A real taxa de desemprego no Brasil**. Instituto Ludwig von Mises Brasil. Acesso em: 30 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1471>>.

SANTOS, R. P. dos. **A terceira idade no ambiente de trabalho**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/7025/a-terceira-idade-no-ambiente-de-trabalho.html>. Acesso em: 22 fev. 2012.

SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO E PROMOÇÃO SOCIAL – Estado do Paraná. Orientações especiais. Disponível em: <<http://www.setp.pr.gov.br/setp/dicas/index.php#Desemprego-20Um%20problema%20de%20todos>>.

SOARES, A. **Ser mais velho é experiência ou empecilho?** Acesso em: 21 março 2011.

Disponível em: <<http://spmundomarketing.wordpress.com/2011/03/23/ser-mais-velho-e-experiencia-ou-empecilho/>>.

SOCIOLOGIA K – Blog. **A sociedade capitalista e as classes sociais**. 06/2013. Disponível em: <<http://sociologiak.blogspot.com.br/2010/12/sociedade-capitalista-e-as-classes.html>>.

TEGON, L. **A empregabilidade após os 45 anos**. Acesso em: 12 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.abrhnaional.org.br/component/content/article/12-artigos/103-artigo-4.html>>.

TOMASI, A.; *et al.* **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas, SP: Papirus, 2004.

TURCI, F. **Gerações apresentam diferentes perspectivas e metas profissionais**. Acesso em: 16 nov. 2010. São Paulo/SP. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2010/11/geracoes-apresentam-diferentes-perspectivas-e-metas-profissionais.html>>.

UOL NOTÍCIAS – BLOG. **Salário de domésticos sobe R\$ 39 em um ano, e empregos no setor caem 10 %**. Acesso em: 24 out. 2013. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2013/10/24/salario-de-domesticos-sobe-r-39-em-um-ano-e-empregos-no-setor-caem-10.htm>>.

_____. **Aos 50: como o mercado enxerga os profissionais mais maduros?** 2010. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/planodecarreira/ultimas-noticias/infomoney/2010/08/19/aos-50-como-o-mercado-enxerga-os-profissionais-mais-maduros.jhtm>>.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2008.

WEB ARTIGOS - **Importância do recrutamento e seleção**. Administração e Negócios. Acesso em: 04 nov. 2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558/>>.

