

Demissão e transição de carreira de trabalhadores na maturidade

Lucia Barbosa de Oliveira e Eliana Cristina Motta da Silva

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a transição de carreira de trabalhadores na maturidade que tiveram suas carreiras corporativas interrompidas pela demissão. Participaram da pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, 21 profissionais, com idades entre 45 e 60 anos, que ocupavam cargos de gestão e foram desligados das organizações privadas em que trabalhavam. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais, conduzidas segundo o método biográfico. Os resultados mostraram que a transição de carreira foi influenciada por fatores contextuais e individuais, incluindo condições do mercado de trabalho, ageísmo, duração da transição, situação financeira, suporte social e características pessoais. Com relação aos resultados da transição, foram identificados três grupos, denominados excluídos, precarizados e nostálgicos, em consonância com sua posição em relação ao mercado de trabalho formal. Apesar de terem seguido caminhos diferentes, todos se encontravam numa posição notadamente pior do que a anterior à demissão. De uma perspectiva teórica, esses resultados nos permitem questionar os modelos de carreira que reforçam o viés da agência individual, relativamente aos aspectos contextuais. De uma perspectiva aplicada, ao trazer evidências da vulnerabilidade de trabalhadores maduros, esperamos chamar a atenção para a necessidade de políticas públicas e práticas organizacionais voltadas à valorização desse grupo profissional.

Palavras-chave: trabalhador na maturidade; transição de carreira; demissão; ageísmo; discriminação.

Displacement and career transition of older workers

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the career transition of older workers who had their corporate careers interrupted by lay-off. A qualitative and exploratory research approach was employed, involving 21 professionals aged between 45 and 60 years, who held managerial positions and were displaced from the private organizations in which they work. Data were obtained through individual interviews, conducted using the biographical method. The results revealed that the career transition was influenced by contextual and individual factors, including labor market conditions, ageism, duration of the transition, financial situation, social support, and individual characteristics. Regarding the transition results, three groups were identified and labelled as excluded, precarized, and nostalgic, according to their position in relation to the formal labor market. Despite having followed different paths, all participants found themselves in a notably worse position than before. From a theoretical perspective, these results allow us to question the career models that emphasize individual agency over contextual aspects. From an applied perspective, by bringing evidence of the vulnerability of older workers, we hope to draw attention to the need for public policies and organizational practices focused on valorizing the professional group.


Keywords: *older worker; career transition; job displacement; ageism; discrimination.*

Recebido em: 23/01/2024

Revisado em: 16/05/2024


Aprovado em: 25/06/2024



Lucia Barbosa de Oliveira 

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasil
Doutora em Administração, Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

lucia.oliveira@fgv.br

Eliana Cristina Motta da Silva 

Mestre em Administração, Centro Universitário Ibmec, Brasil.

elianamottabourry@gmail.com

Introdução

O aumento da expectativa de vida e a redução da taxa de natalidade vêm contribuindo para o envelhecimento da população em diversos países, inclusive no Brasil (Camarano, 2014; IBGE, 2023a; OECD, 2020, 2023). Com isso, observa-se um aumento no número de profissionais na maturidade – aqui definidos como aqueles com 45 anos ou mais (World Health Organization, 1993) – que desejam e/ou precisam estar inseridos no mercado de trabalho, ampliando a importância do debate sobre trabalho e carreira desse grupo. Segundo o IBGE (2023b), da população em idade de trabalhar, aproximadamente, 32% têm entre 40 e 59 anos, o maior percentual entre todos os grupos etários.

O trabalhador na maturidade sofre com o envelhecimento e os respectivos estereótipos que impõem barreiras à sua vida pessoal e profissional. Profissionalmente, esses estereótipos contribuem para gerar preconceito e discriminação, podendo levar a demissões ou a pressões pela aposentadoria (Butler, 2005; Francioli & North, 2021; Gomes da Silva, Wetzel, & Lopes, 2008; Lawton & Wheatley, 2018; Roscigno, Zheng, & Crowley, 2022; Silva & Helal, 2019). Na medida em que percepções negativas criam empecilhos à permanência e à reinserção desse grupo de trabalhadores no mercado de trabalho formal, uma transição de carreira nessa etapa da vida pode ser marcada por dificuldades, frustrações e pela busca de caminhos profissionais alternativos (Fasbender, Vignoli, & Topa, 2022; Vansteenkiste, Deschacht, & Sels, 2015).

Assim, o presente estudo teve por objetivo analisar a transição de carreira de trabalhadores na maturidade que tiveram suas carreiras corporativas interrompidas pela demissão. Como objetivos intermediários, procuramos analisar: (1) como esses trabalhadores vivenciaram a demissão; (2) que fatores influenciaram o processo de ajuste a essa transição de carreira; e (3) os resultados da transição. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória com 21 profissionais, com idades entre 45 e 60 anos, que ocupavam posições gerenciais quando foram desligados das organizações privadas em que trabalhavam.

A pesquisa é relevante na medida em que tem crescido a participação de trabalhadores na maturidade na força de trabalho brasileira e em função das evidências de preconceito e discriminação contra esse grupo, que acabam por dificultar sua permanência e reinserção no mercado de trabalho (Hanashiro & Pereira, 2020; Loth & Silveira, 2014, Pereira & Hanashiro, 2014; Roscigno et al., 2022; Silva & Helal, 2019; Vansteenkiste et al., 2015). As rápidas inovações tecnológicas e seus impactos sobre o mercado de trabalho também indicam que transições estão se tornando cada vez mais comuns, ampliando a importância de estudos sobre essas vivências (Peake & McDowall, 2012; Sullivan & Al Ariss, 2021).

Desta forma, ao identificar os fatores que influenciam o processo de ajuste de trabalhadores maduros à demissão, divididos em aspectos contextuais e individuais, buscamos agregar à literatura ainda carente de estudos sobre movimentos laterais, descendentes e demissões (Sullivan & Al Ariss, 2021). Adicionalmente, propomos que a reinserção desse grupo

de trabalhadores ocorre em condições menos vantajosas e mais instáveis quando comparadas às da posição anterior, em linha com a literatura (Baruch & Vardi, 2016; Francioli & North, 2021). Nesse sentido, nossa contribuição reside na identificação de três trajetórias distintas, inseridas no contexto brasileiro.

De uma perspectiva prática, esperamos que os resultados do estudo possam estimular a reflexão sobre o papel dos trabalhadores na maturidade nas organizações, especialmente frente à ampliação do tempo de trabalho decorrente da reforma da previdência social (Brasil, 2019) e do desejo do próprio trabalhador (Altman, 2015; Fasbender et al., 2022). Evidências apontam que as organizações brasileiras não estão preparadas para lidar com o envelhecimento de sua força de trabalho (Cepellos & Tonelli, 2017; Mitiko & Hanashiro, 2024) e que o país carece de políticas públicas voltadas a este público (Goldani, 2010). Também acreditamos que esta pesquisa pode ser útil para os próprios trabalhadores desse grupo, auxiliando-os na gestão de suas carreiras e no enfrentamento de situações de transição.

■ Quadro teórico

Trabalhador na maturidade, estereótipos e discriminação

O envelhecimento da população está acontecendo rapidamente no Brasil e no mundo, com significativos impactos econômicos, sociais e políticos, incluindo efeitos sobre a dinâmica do mercado de trabalho (Camarano, 2014; IBGE, 2023a; OECD, 2020, 2023). Essa nova realidade tem estimulado o desenvolvimento de estudos em torno dos profissionais mais velhos, sem que haja consenso sobre a nomenclatura dada a esse grupo e a faixa etária correspondente (Gomes da Silva et al., 2008). Para esta pesquisa, optamos por usar a expressão “trabalhadores na maturidade” (Fontes Filho, 2013) e os definimos como aqueles com mais de 45 anos, conforme sugerido pela Organização Mundial da Saúde (World Health Organization, 1993) e segundo a qual é a partir dessa idade que algumas capacidades funcionais começam a entrar em declínio, tornando trabalhadores dessa faixa etária potencialmente sujeitos a dificuldades no mercado de trabalho.

Na literatura sobre trabalhadores na maturidade, tem sido dado destaque aos estereótipos de idade e às dificuldades que enfrentam no mercado de trabalho (Chan & Stevens, 2001; Fontes Filho, 2013; Hanashiro & Pereira, 2020; Lawton & Wheatley, 2018; Vansteenkiste et al., 2015). O termo ageísmo (ou etarismo), cunhado pelo gerontologista Robert Butler na década de 1960, refere-se aos estereótipos, ao preconceito e à discriminação em relação aos indivíduos mais velhos (Butler, 2005; Loth & Silveira, 2014; Nelson, 2015).

Dentre os vários estereótipos de idade, é possível verificar a predominância de estereótipos negativos (Francioli & North, 2021; Minichiello, Browne, & Kendig, 2000; Ng & Feldman, 2008, Posthuma & Champion, 2009; Roscigno et al., 2022). Em artigo que sintetiza 117 estudos sobre estereótipos de idade relacionados especificamente ao trabalho, Posthuma e Champion

(2009) mostram que trabalhadores na maturidade, relativamente aos mais jovens, são percebidos como menos produtivos, resistentes à mudança, com menor capacidade de aprendizado e mais caros. Sobre os estereótipos positivos, estudos revelam que trabalhadores na maturidade são percebidos como mais confiáveis, cooperativos, comprometidos e menos propensos a deixar suas organizações (Cepellos & Tonelli, 2017; Mitiko & Hanashiro, 2024; Posthuma & Campion (2009).

Com relação às implicações desses estereótipos, pesquisadores destacam que trabalhadores mais velhos têm suas carreiras afetadas negativamente. Além do acesso mais limitado a oportunidades de trabalho e promoção, esses trabalhadores tendem a ser avaliados mais negativamente em processos seletivos e em avaliações de desempenho (Francioli & North, 2021; Naegele, De Tavernier, & Hess, 2018; Posthuma & Campion, 2009). Segundo Francioli e North (2021, p. 217, *tradução nossa*), “[...] embora os trabalhadores maduros estejam menos frequentemente desempregados do que o resto da força de trabalho, aqueles que estão desempregados tendem a encontrar mais dificuldades de reinserção no mercado de trabalho”. Para Vansteenkiste et al. (2015), o problema da reinserção de trabalhadores na maturidade parece estar mais nas preferências dos empregadores e outros fatores externos do que nas atitudes e nos comportamentos desses profissionais.

Lippmann (2008), por sua vez, aponta que trabalhadores na maturidade têm tido dificuldade de reinserção porque entraram no mercado de trabalho e desenvolveram suas carreiras num período anterior à flexibilização das relações de trabalho. Em outras palavras, esse grupo pode estar despreparado para lidar com uma realidade muito diferente da que viveram quando iniciaram sua trajetória profissional. Segundo Van der Horst, Klehe, & Van der Heijden (2017, p. 133, *tradução nossa*), esses trabalhadores “[...] enfrentam um mundo do trabalho diferente daquele no qual foram socializados quando começaram suas carreiras”.

Outras pesquisas conduzidas em alguns países, tais como Canadá (Fournier, Zimmermann, & Gauthier, 2011), Estados Unidos (Chan & Stevens, 2001; Wanberg, Kanfer, Hamann, & Zhang, 2016), Holanda (Bosch & ter Weel, 2013), Inglaterra (Campbell, 1999) e Brasil (Cepellos & Tonelli, 2017; Hanashiro & Pereira, 2020), também identificaram a presença do ageísmo e suas consequências para a trajetória de carreira de trabalhadores na maturidade, o que inclui o crescimento na taxa de desligamento do mercado de trabalho formal, o maior tempo para reinserção e a precarização de suas condições de trabalho.

Carreira e empregabilidade

O novo contexto econômico e social que emergiu a partir da década de 1970 provocou importantes mudanças nos comportamentos das pessoas e das organizações. Por um lado, as organizações começaram a repensar as relações estabelecidas com seus trabalhadores, buscando mais flexibilidade para lidar com as crescentes incertezas do ambiente (Cappelli, 1999, Harvey, 2004). Por outro, os empregados também passaram a perceber possibilidades

de mobilidade profissional e a agir nesse sentido (Cappelli, 1999, Clarke, 2013). Ambos os movimentos provocaram mudanças na natureza das carreiras, cada vez mais caracterizadas por avanços e descontinuidades, movimentos verticais e horizontais, e maior instabilidade (Clarke, 2013; De Vos, Jacobs, & Verbruggen, 2021; Lyons, Schweitzer, Ng, & Kuron, 2012).

Diante dessa nova realidade, ao trabalhador passou a ser imputada a responsabilidade por sua empregabilidade, aqui definida como a condição de ser empregável ou de conseguir um emprego condizente com as próprias competências e as necessidades do mercado (Helal, 2005). Com relação aos fatores que contribuiriam para a empregabilidade, a literatura aponta o capital humano, na forma de conhecimentos, habilidades e experiências valorizados pelos empregadores, o capital social, entendido como a rede de relacionamentos que viabiliza o acesso a informações e influência, o capital cultural, além do autoconhecimento e da capacidade de adaptação (Fugate, Kinick, & Ashforth, 2004, Helal, 2005). Nessa mesma linha, Defillippi e Arthur (1994) destacam que o autoconhecimento, as redes de relacionamento e os conhecimentos e habilidades seriam as três principais competências de carreira necessárias em um ambiente marcado pela instabilidade e pela maior mobilidade entre empresas.

Tanto a literatura sobre empregabilidade quanto os novos modelos de carreira dão amplo destaque ao protagonismo do trabalhador em relação à sua carreira e ao seu trabalho. O modelo da carreira sem fronteiras, por exemplo, enfatiza que o trabalhador deve investir no acúmulo de conhecimentos que tenham valor para diferentes organizações (Arthur, 2014). Já o modelo de carreira proteana aponta para a importância dos valores pessoais no direcionamento da carreira (Hall, 2004).

O que parece predominar nessa literatura é a ideia do “indivíduo soberano” (Gomes, 2002), aquele que só depende de si para alcançar suas aspirações profissionais. Segundo Baruch e Vardi (2016), essa perspectiva individualista acaba por ofuscar diversos problemas, incluindo a insegurança, as injustiças e o fracasso. Além disso, o que as evidências e a literatura com viés crítico têm mostrado é que não se pode separar as carreiras do contexto em que se desenvolvem (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2007), da mesma forma que a empregabilidade individual também é determinada pelo ambiente, incluindo aspectos macroeconômicos e práticas organizacionais (Brown, Hesketh, & Williams, 2003; Forrier, De Cuyper, & Akkermans, 2018). Nesse sentido, entendemos que a carreira de trabalhadores na maturidade – como todas as outras – é influenciada tanto pela ação individual quanto pelo contexto econômico e social, conforme discutido a seguir.

Demissão e transição de carreira de trabalhadores na maturidade

A perda involuntária do trabalho pode afetar profundamente a vida e a carreira de um trabalhador. Evidências mostram que a demissão é um evento altamente estressante – independentemente do tempo de desemprego posterior à ruptura –, com impactos de ordem objetiva e subjetiva capazes de afetar o bem-estar físico e psicológico do trabalhador (Brand, 2015;

Caldas, 1998; Gowan, 2014; Wanberg, 2012). Além da questão financeira, decorrente da interrupção do fluxo de renda, há aspectos subjetivos que incluem a perda de *status* social, a redução da autoestima, o rompimento de relações sociais, a desestruturação do tempo, o estigma associado à condição de desempregado(a), entre muitos outros (Brand, 2015; Wanberg, 2012). As relações familiares também têm um papel importante. Estudos mostram que, por um lado, o estresse de cônjuge e filhos contribuem para agravar a pressão sobre o trabalhador demitido, mas que, por outro, o apoio de familiares e amigos pode atenuar os efeitos negativos da demissão (Gowan, 2014; Hanisch, 1999; Latack & Dozier, 1986).

Na literatura sobre carreiras, a experiência da demissão tem sido analisada à luz das teorias sobre transição de carreira, na medida em que representa o início de um processo de transição, ainda que não voluntário (Gowan, 2014; Latack & Dozier, 1986; Sullivan & Al Ariss, 2021). Considerando que carreira é definida como a sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989), transição de carreira envolveria qualquer movimento de uma posição para outra (Chudzikowski, 2012). Ashforth e Saks (1995) destacam ainda que essa transição representa um período de descontinuidade que começa no desligamento do papel anterior e termina no engajamento à nova situação.

Em uma revisão da literatura sobre transição de carreira, Sullivan e Al Ariss (2021) identificaram cinco perspectivas teóricas, denominadas estágio da carreira, tomada de decisão, ajuste, relacional e da identidade. As pesquisas relacionadas à perspectiva do ajuste, na qual o presente trabalho se insere, têm se debruçado tanto sobre os fatores que influenciam a transição, quanto sobre estratégias individuais de adaptação (Sullivan & Al Ariss, 2021). Nesse sentido, cumpre destacar o trabalho seminal de Schlossberg (1981), segundo a qual o processo de adaptação seria função das percepções em relação à transição (e.g. positiva ou negativa, esperada ou inesperada), do apoio recebido (da família, de amigos e institucional), de características pessoais (competência psicossocial, idade, gênero, estado de saúde, raça/etnia, *status* socioeconômico, valores e experiência anterior com a transição), e das estratégias adotadas para lidar com a situação.

O trabalho de Wanberg (2012) também pode ser considerado sob a perspectiva do ajuste, na medida em que analisa os fatores que influenciam o impacto da perda do emprego sobre o trabalhador. Segundo o autor, a magnitude desse impacto seria influenciada pela centralidade do trabalho, a forma como a perda do emprego é avaliada (*cognitive appraisal*), os recursos e as estratégias para lidar com a demissão (*coping resources* e *coping strategies*), além de variáveis demográficas. Com relação a estas últimas, evidências sugerem que a idade afeta negativamente a qualidade do trabalho obtido e o tempo de recolocação, conforme já discutido (Bosch & ter Weel, 2013; Campbell, 1999; Cepellos & Tonelli, 2017; Chan & Stevens, 2001; Fasbender et al., 2022; Fournier et al., 2011; Francioli & North, 2021; Wanberg et al., 2016).

Sobre os recursos para lidar com a demissão/transição, tem sido dado destaque às características pessoais, incluindo *locus* de controle, autoestima, autoeficácia e estabilidade emocional (Fasbender et al., 2022; McKee-Ryan,

Song, Wanberg, Kinicki, 2005; Quishida & Casado, 2009; Zhou, Guan, Xin, Mak, & Deng, 2016), assim como ao suporte social e à posse de recursos financeiros (McKee-Ryan et al., 2005; Wanberg, 2012). A pesquisa de Clarke (2009), envolvendo um grupo de gestores australianos com idades entre 30 e 60 anos que passou por uma demissão, mostrou que tanto a idade quanto o histórico profissional foram percebidos como barreiras à recolocação. No caso do histórico de carreira, ter permanecido muito tempo na mesma organização emergiu como prejudicial.

Por fim, a perspectiva do ajuste também leva em conta os resultados desse processo de adaptação (Sullivan & Al Ariss, 2021). Segundo Wanberg et al. (2016), a satisfação com a transição estaria relacionada aos seguintes fatores: velocidade da recolocação, tipo de trabalho (tempo integral, tempo parcial, temporário), recompensas extrínsecas (salário, benefícios, localização) e recompensas intrínsecas (percepção de qualidade da nova colocação). Sobre este aspecto, cumpre destacar o trabalho de Ibarra (2004, 2009) sobre mudança de carreira, um tipo específico de transição de carreira que envolve um grande deslocamento na trajetória profissional. Segundo a autora, a demissão é um evento que pode desencadear esse processo, gerando mudanças de ordem interna relacionadas ao autoconceito ou, mais especificamente, à identidade profissional.

Procedimentos metodológicos

Para o alcance dos objetivos propostos, optamos por uma abordagem qualitativa e exploratória. Conforme discutido anteriormente, consideramos “trabalhadores na maturidade” aqueles com 45 anos ou mais. Na definição do perfil dos participantes, buscamos profissionais com, no mínimo, curso superior completo, que ocupavam posições gerenciais em organizações privadas, de médio ou grande portes. Por fim, a demissão deveria ter ocorrido há, pelo menos, seis meses e, no máximo, três anos. Esta delimitação foi importante para que o participante tivesse tido um tempo de vivência da experiência de transição e que esta, ao mesmo tempo, não estivesse no passado muito distante, o que poderia gerar esquecimento.

Coleta de dados

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais, realizadas entre maio e setembro de 2016. A seleção dos participantes foi feita a partir da rede de relacionamentos das autoras e também pela técnica da bola de neve (*snowball*), segundo a qual pede-se aos participantes que indiquem pessoas de seu círculo social que se enquadrem no perfil definido para a pesquisa (Noy, 2008).

Para a condução das entrevistas, foi adotado o método biográfico, considerado apropriado quando o objetivo é compreender a trajetória profissional ou de vida de uma pessoa (Wengraf, 2001). Foi pedido a cada participante que narrasse sua trajetória pessoal e profissional, antes e depois da demissão, e também que detalhasse a vivência da demissão. Além disso, a

partir de um roteiro elaborado previamente, foram feitas perguntas adicionais de forma a clarificar pontos da narrativa ou para abordar questões relevantes que não emergiram de forma espontânea. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes e integralmente transcritas. A duração das mesmas variou entre 26 e 59 minutos.

A pesquisa contou com a participação de 21 trabalhadores na maturidade, sendo 11 homens e 10 mulheres, com idades entre 45 e 60 anos, conforme mostra a Tabela 1. Com relação à formação, a grande maioria tinha pós-graduação, além de graduação nas áreas de Administração, Comunicação, Desenho Industrial, Direito, Economia, Engenharia, Geologia, História, Informática, Matemática, Pedagogia e Psicologia. Os participantes foram identificados pelas letras M (mulher) ou H (homem) e um número sequencial (entre 1 e 21), de acordo com a ordem em que as entrevistas aconteceram.

Tabela 1

Perfil dos participantes

N	Cargo na ruptura	Tamanho e segmento da empresa	Idade na ruptura	Situação atual	Grupo
M1	Gerente de RH	G – Construção	48	Desempregada	EXC
M2	Gerente de compras	G – Saúde	51	Autônoma	EXC
H3	Diretor de loja	G – Varejo	50	Retorno ao mercado formal	PRC
H4	Diretor comercial	G – Bancário	45	Consultoria	NST
H5	Gerente de área Brasil	G – Óleo e gás	55	Trabalhos temporários	EXC
H6	Gerente Com.e Serv.	G – Óleo e gás	60	Empreendedorismo	NST
M7	Gerente de carreira	G – Educação	57	Desempregada	EXC
M8	Gerente de remuneração	G – Educação	46	Retorno ao mercado formal	PRC
H9	Gerente sênior	G –Telefonia	47	Trabalhos temporários	EXC
M10	Diretora institucional	M – Educação	50	Retorno ao mercado formal	PRC
H11	Gerente de materiais	M – Transporte	45	Trabalhos temporários	EXC
M12	Gerente de relacionamento	G – Bancário	51	Consultoria	NST
M13	Diretora de RH	G – Tecnologia	45	Consultoria	NST
M14	Gerente de Rel. Investidores	G – Bancário	60	Consultoria	NST
H15	Gerente de operações	M – Turismo	53	Retorno ao mercado formal	PRC
H16	Gerente de projetos	G – Tecnologia	50	Consultoria	NST
H17	Diretor de RH	M – Jurídico	49	Trabalhos temporários	EXC
M18	Gerente de qualidade	G – Bancário	55	Trabalho voluntário	NST
H19	Diretor financeiro	G – Moda	52	Docência e consultoria	NST
M20	Editadora (Diretora)	G – Jornal	48	Consultoria	NST
H21	Gerente de operações	M – Construção	58	Docência sem vínculo	EXC

Nota: G – grande empresa; M – média empresa; EXC – excluídos; PRC – precarizados; NST – nostálgicos.

Estratégia de análise

As entrevistas realizadas geraram mais de 13 horas de gravação e, aproximadamente, 390 páginas de transcrições. Esse material foi inserido no *software* Atlas.ti, utilizado por pesquisadores para a sistematização e análise de dados qualitativos (Friese, 2019; Silver & Lewins, 2014).

A análise de dados foi realizada segundo a lógica de investigação indutiva, em que se busca por *insights*, padrões e relações que expliquem o fenômeno sob estudo, a partir de uma “imersão profunda” nos dados (Eisenhardt, Graebner, & Sonenshein, 2016, p. 1114). Ou seja, com base nas narrativas dos participantes, buscou-se indutivamente a identificação de aspectos que influenciaram a transição de carreira após a demissão e padrões associados aos resultados dessa transição.

Para isso, seguimos o método NCT – *noticing things, collecting things and thinking about things* –, proposto por Friese (2019). A etapa inicial (*noticing*) envolve uma primeira leitura e exploração do material de pesquisa. A segunda (*collecting*) engloba a codificação dos segmentos de dados que se relacionam. Por fim, a partir da codificação realizada na etapa anterior, é feita a análise (*thinking*) sob a perspectiva dos objetivos da pesquisa. No presente estudo, os códigos foram definidos a *posteriori*, na segunda etapa do processo. Na terceira etapa, os códigos criados foram integrados em oito categorias – incluindo vivência da demissão, resultados da transição e os seis fatores que influenciaram o processo de transição –, conforme apresentado a seguir.

■ Apresentação e análise dos dados

Os resultados foram estruturados em três seções, em linha com os objetivos da pesquisa. A primeira, trata da vivência da demissão; a segunda, discute os fatores que influenciaram a experiência da transição de carreira – a partir da perspectiva do ajuste (Sullivan & Al Ariss, 2021) – e, por fim, discute-se os resultados da transição.

A vivência da demissão

Praticamente todos os entrevistados relataram o momento de demissão como muito difícil, marcado por mágoa e ressentimentos, chegando à sensação de traição, injustiça e morte. “Luto”, “morte anunciada” e “caminho da guilhotina” foram alguns dos termos usados pelos participantes. Alguns relataram problemas psicológicos e comportamentais, em linha com a literatura (Brand, 2015; Caldas, 1998; Gowan, 2014; Wanberg, 2012).

Um luto. Um luto que eu te confesso que carrego até hoje. (H17)

Foi um trauma enorme. Eu sonho com isso. Foi um trauma! [...] Dali vinha minha segurança. É onde eu me sentia segura, né? 18 anos. [...] Então o meu chão foi embora. (M10)

Foi horrível, horrível. Fiquei totalmente perturbada [...]. Eu acordava de manhã e parecia que tinha um vazio, sabe? Porque eu não tinha o que fazer. [...]. Eu acordava, eu via coisas, um negócio de doido. (M18)

Vários desses profissionais construíram sua carreira nos moldes tradicionais (Cappelli, 1999) e permaneceram um longo tempo na mesma organização. Nesse sentido, a ruptura parece ter criado um sentimento de injustiça, tendo em vista o comprometimento e a dedicação à organização. A alta centralidade do trabalho observada entre os participantes também parece ter contribuído negativamente para a experiência, conforme apontado por Wanberg (2012). Além disso, como muitos trabalharam em uma ou poucas empresas ao longo da carreira, a demissão foi uma experiência inteiramente nova e, na maior parte dos casos, inesperada.

Após a demissão, as alternativas de carreira vislumbradas pelos participantes englobaram o empreendedorismo, a consultoria, a carreira docente, o emprego público e o retorno ao mundo corporativo privado. Neste último caso, foi possível encontrar participantes que claramente tinham o desejo de retornar e outros que buscaram retornar apenas por não identificar outra alternativa possível. Os fatores que influenciaram as escolhas e caminhos trilhados, assim como os resultados da transição são discutidos, respectivamente, nas próximas duas seções.

O ajuste à demissão

A análise evidenciou que a experiência da transição de carreira foi influenciada por seis diferentes fatores – mercado de trabalho, ageísmo, situação financeira, tempo de duração da transição, suporte social e características individuais –, discutidos a seguir.

Mercado de trabalho

Vários participantes declararam ter ficado surpresos com a nova realidade do mercado de trabalho. Como iniciaram sua vida profissional em um momento em que predominava o paradigma das carreiras tradicionais e mudaram poucas vezes de empresa, esses profissionais parecem não ter percebido as profundas transformações do mercado de trabalho e na natureza das carreiras (Cappelli, 1999; Clarke, 2013; Lyons et al., 2012; Van der Horst et al., 2017). Nesse sentido, além da surpresa com a demissão discutida anteriormente, esse choque de realidade parece ter sido outra barreira enfrentada.

As relações de trabalho sofreram uma transformação muito grande. (M12)

É um mercado muito dinâmico, [...] as pessoas pulando de um lado para outro. (H4)

Alguns participantes também demonstraram valorizar a relativa estabilidade que caracterizava a carreira tradicional, colocando em questão a ideia de carreira sem fronteiras ou autodirigida, em que a empregabilidade passa a ser um substituto para a segurança (Lemos & Costa, 2012; Náder & Oliveira, 2007).

Eu adoro o negócio de uma segurança. Eu gosto de uma carteira, gosto de FGTS. É sério. [...] Eu gosto de ter meu lugar para ir. E gosto de uma equipe para liderar. Não tenho mais. (M20)

Quando a pesquisa foi realizada, o Brasil vivia uma séria crise econômica, aspecto que também foi destacado pelos participantes como prejudicial à sua recolocação.

O mercado está terrível. O varejo está jogando [os salários] muito para baixo. [...] As empresas estão se aproveitando muito disso. (H3)

Em seu conjunto, esses três aspectos – crise econômica, choque de realidade e valorização da carreira tradicional – contribuíram negativamente para a transição. Em certa medida, a surpresa com a demissão e o desejo de uma carreira tradicional parecem ter resultado no despreparo para lidar com o novo mundo do trabalho. Diversos participantes, por exemplo, não investiram na construção de sua rede de relacionamentos, considerada essencial para a empregabilidade (Defillippi & Arthur, 1994; Fugate et al., 2004; Helal, 2005). Com relação à qualificação, outro componente da empregabilidade (Defillippi & Arthur, 1994; Fugate et al., 2004), foi possível observar dois grupos distintos. Parte investiu nesse sentido ao longo da carreira – em alguns casos com o apoio de suas empresas –, mas outra parte parece ter negligenciado esses investimentos.

Ageísmo

A despeito das evidências, diversos participantes não reconheceram ter sofrido discriminação em função da idade, tanto durante a vida profissional quanto na demissão. Alguns atribuíram seu desligamento aos altos salários que recebiam, sem associar essa questão à idade, ao contrário do que sugere a literatura (Posthuma & Campion, 2009). Outros mencionaram que suas empresas possuem programas de aposentadoria antecipada ou compulsória, mas também não atribuíram essa realidade ao ageísmo.

Segundo os participantes, as razões apresentadas pelos empregadores no momento de seu desligamento foram reestruturação organizacional, redução de custos com corte de salários mais altos, ou desempenho inadequado. Alguns, no entanto, entenderam que a razão subjacente era a idade.

Alegaram salário alto, obviamente. (M2)

Na teoria, disseram que eu não atingi os objetivos de venda, porque não tinham mais o que dizer para mim. Porque eu melhorei o resultado. (H3)

No processo de recolocação, porém, um grupo maior reconheceu que o ageísmo contribuiu negativamente.

Muitas vezes, a idade pode jogar contra, porque dizem que a pessoa já vem com muitas manias. (H15)

Eu recebi várias indicações para ser gerente de outros bancos e eu passava em todas as etapas e não ia pela idade. [...] Eu ficava sabendo por amigos. (M12)

Alguns afirmaram não ter buscado oportunidades em certas empresas porque essas apresentariam barreiras à idade, enquanto outros disseram ter retirado a idade do currículo, na medida em que essa informação poderia prejudicar suas chances de recolocação.

Eu fiquei preocupada porque no meu currículo anterior tinha idade, logo no começo, 51 anos. Eu falei: ninguém me chama porque essa idade está aqui. (M2)

Eu tinha certeza de que ia ser muito difícil uma recolocação. Primeiro porque a gente tinha a crise, né? Segundo porque eu já tinha 44 anos. (M13)

Outros, porém, não reconheceram desde o início que o ageísmo seria um problema que tornaria a transição de carreira mais longa do que o previsto inicialmente. Essa conscientização parece ter ocorrido paulatinamente, na medida em que tiveram dificuldades para conseguir agendamentos de entrevistas ou oportunidades de uma forma geral. A crise econômica, abordada no item anterior, contribuiu para agravar a situação.

O primeiro momento não foi o pior momento porque tinha o plano do incentivo e [...] você imagina que vai ter uma aceitação no mercado [...]. Eu hoje me sinto mais impactada após esses três anos, [...] porque no início não havia essa crise tão grande [...] e eu ainda achava que o mercado iria me absorver, com salário equivalente (M12).

Eu estava um pouco tranquilo, com uma boa indenização. Comecei de imediato a procurar [...]. Eu estava emendando um [processo seletivo] atrás do outro, já logo no meu desligamento. Mas nenhum desses processos seletivos vingou. (H5)

Eu acho que a questão da idade foi uma questão. [...] Não pela idade propriamente dita, mas pela idade que vem paralelamente incluído um salário alto. (M2)

Em resumo, os resultados deste estudo sugerem que o ageísmo, ainda que não formalmente reconhecido, foi uma barreira importante à recolocação dos participantes no mercado de trabalho formal.

Situação financeira

Na análise dos dados, chamou a atenção a importância da condição financeira na trajetória que se seguiu à demissão. Aqueles que foram desligados sem reserva financeira ou que consumiram suas reservas ao longo do processo de transição se sentiram bastante pressionados e tiveram que recorrer a alternativas consideradas insatisfatórias para garantir seu sustento e/ou o de suas famílias. Em alguns casos, o cônjuge assumiu a responsabilidade pelas despesas, mas esse ponto não parece ter reduzido de forma significativa a pressão pela recolocação.

Por outro lado, os participantes que possuíam uma boa reserva financeira tiveram tempo e tranquilidade para refletir, planejar e agir na construção de uma alternativa profissional em linha com seus interesses e suas capacidades. As opções de carreira percebidas por esse grupo foram, portanto, mais amplas. Assim como apontado na literatura, a reserva financeira parece ser fator crucial em processos de transição de carreira, uma vez que o indivíduo não precisa voltar sua atenção para necessidades de curto prazo (McKee-Ryan et al., 2005).

Tinha [reserva financeira]. Me preparei. Todo o tempo da minha vida eu fiz planejamento financeiro [...] porque em petróleo ou em outras áreas você sabe que sua hora pode chegar. Fiz investimento em ativo tipo imóvel, [...] em fundos. [...] me preparei para isso acontecer algum dia. (H6)

A transição só foi mais fácil para mim porque tinha um suporte financeiro que me aguentava mais tempo. [...] Não estava num desespero. (H4)

Tempo de duração da transição de carreira

A despeito da experiência profissional adquirida, a transição foi ou estava sendo longa para diversos participantes. Alguns relatam que demoraram a perceber que a transição não seria tão simples quanto esperada inicialmente. Para os que desejavam retornar ao mundo corporativo, o sentimento de rejeição associado a contatos e entrevistas de trabalho malsucedidos geraram angústia e frustração. Além disso, o tempo também resultava na deterioração da situação financeira, gerando mudanças de hábitos pessoais e familiares que contribuíam para agravar esse sentimento. Alguns relataram conflitos nas relações com o cônjuge em função dessas restrições financeiras e do maior tempo em casa (Caldas, 1998).

Esse sentimento piorou toda uma crise dentro da vida pessoal [...]. Porque você tem filho pequeno, está acostumado a fazer o mínimo de lazer. E de repente você fala: ó, a gente não vai mais almoçar fora. Você passa a fazer a faxina na tua casa. Você assume o ferro para passar roupa. É uma virada gigante na tua vida. (H5)

Eu montei um planejamento, mas esse planejamento agora, depois de três anos, ele está limitrofe. Por isso eu estou mais ansiosa agora. (M12)

Em linha com a literatura (Hanisch, 1999; Roscigno et al., 2022; Wanberg et al., 2016), o tempo de inatividade também emergiu como barreira ao bem-estar e à transição de carreira dos participantes deste estudo. A crescente angústia se mostrou relacionada à redução das reservas financeiras, à mudança de hábitos visando a contenção de gastos, à deterioração das relações familiares e à insegurança quanto ao processo de reinserção.

Suporte social

Ao longo da transição, o suporte social recebido de amigos e, especialmente, de familiares teve grande importância. Em linha com a literatura, diversos participantes destacaram que o apoio emocional e financeiro recebido de familiares – incluindo cônjuge, ex-cônjuge, pais e filhos – contribuiu para amenizar esta fase (Hanisch, 1999; Schlossberg, 1981; Wanberg, 2012).

[Tive] todo apoio do meu marido, minha filha.... Todo! Todo apoio. (M10)

Importante você contar... com os amigos, com os familiares, com companheiros. Isso tudo é importante. (M20)

Então, nesse momento, eu já comecei a ter uma ajuda dos meus pais [...]. Por sorte eu tinha, na família, uma empresa na área financeira. E eu fui trabalhar com o meu pai. (H5)

Por outro lado, a deterioração das relações familiares, em função das dificuldades financeiras e do maior tempo em casa, vista no item anterior, contribuiu negativamente para a transição, na medida em que representava mais um ponto de preocupação e estresse. Esse problema foi mais grave para os participantes com filhos ainda dependentes.

Uma observação que merece destaque diz respeito aos filhos adultos. Alguns participantes com filhos independentes financeiramente e plenamente inseridos no mercado de trabalho receberam amplo apoio, na forma de informação, compartilhamento de contatos profissionais e até como sócios, estimulando a carreira empreendedora dos pais. Nesse sentido, verifica-se

que os filhos mudam de papel ao longo da carreira dos pais, passando de dependentes financeiros a facilitadores ou apoiadores de sua carreira.

De todos os serviços que existiam, eu acabei parando com serviços [de filmagens] com drones. E meu filho é da área de produção, edição, de cinema. [...] Ele tem um networking enorme na área. (H6)

Minha filha trabalha na L'Oréal. Ela falou: mãe, não tem ninguém com mais de quarenta anos lá. Não é só você. Não tem ninguém nas empresas com mais de quarenta anos. (M10).

Outro aspecto que chamou a atenção é que um número considerável de mulheres era, por diversas razões, a única ou principal provedora da família. Nesse sentido, parecem ter sofrido uma pressão maior do que os homens, considerando que nenhum deles passou pela mesma situação. Mesmo o casal em que ambos foram demitidos praticamente ao mesmo tempo não parecem ter sido tão impactados, uma vez que enfrentarem juntos o momento e sentiram-se mutuamente apoiados.

Características pessoais

A análise das entrevistas mostrou que os participantes que tinham mais conhecimento a respeito de si mesmos fizeram uma transição mais satisfatória do que aqueles que tomaram suas decisões de forma menos reflexiva. A maior clareza em relação ao significado do trabalho em suas vidas e a respeito de suas competências e limitações parece ter contribuído positivamente para a transição, conforme apontado na literatura sobre empregabilidade e competências de carreira (Defillippi & Arthur, 1994; De Vos et al., 2021; Fugate et al., 2004).

Hoje, já é claro para mim, que repensar a carreira é o caminho. Se você não repensar a carreira, você está morto. (H5)

Além disso, algumas características pessoais também influenciaram a vivência da demissão e o processo de transição, em linha com a literatura (McKee-Ryan et al., 2005; Quishida & Casado, 2009; Wanberg, 2012; Zhou et al., 2016). Os relatos dos entrevistados indicam que aqueles com autoestima e autoeficácia mais elevada e com locus de controle interno lidaram mais facilmente com o processo de transição. Frente à demissão – um evento negativo e relativamente inesperado – esses participantes perceberam mais rapidamente que precisariam dar continuidade à carreira, buscaram mais ativamente o autoconhecimento e o suporte social, e finalmente, procuraram experimentar novas alternativas profissionais, facilitando o processo de transição (Ibarra, 2009). Por outro lado, a tendência a atribuir sua situação predominantemente a causas externas e a insegurança sobre suas próprias capacidades parecem ter contribuído para uma maior imobilidade após a demissão, dificultando a reinserção e a satisfação com a transição.

Resultados da transição

O terceiro e último objetivo do estudo foi analisar os resultados do ajuste à transição de carreira imposta pela demissão. Nesse sentido, foi possível identificar três grupos distintos, denominados nostálgicos, precarizados e excluídos, em consonância com sua posição em relação ao mercado de trabalho formal.

O grupo dos nostálgicos, que inclui nove profissionais, optou por caminhos alternativos – incluindo a consultoria, a docência e o empreendedorismo – e não pensa em voltar ao mundo corporativo. Essa decisão parece ser fruto de uma profunda revisão de valores profissionais (Ibarra, 2009), do sentimento injustiça ligado ao processo de demissão (Caldas, 1998) e também do reconhecimento das dificuldades de recolocação que enfrentariam (Chan & Stevens, 2001; Hanashiro & Pereira, 2020; Naegele et al., 2018; Roscigno et al., 2022).

O que hoje me assusta um pouco, de voltar para o mercado formal, é que de repente você toma outro pé na bunda. (M20)

Os participantes desse grupo, apesar de terem rendimentos mais baixos do que o que recebiam antes da demissão, demonstraram satisfação com o caminho escolhido, seja porque fazem um trabalho prazeroso e com o qual se identificam, seja porque têm mais flexibilidade. Esse resultado corrobora evidências encontradas na literatura (Ibarra, 2004, 2009; Wanberg et al., 2016). Mainiero e Sullivan (2005), por exemplo, destacam que a busca por autenticidade seria uma característica de profissionais na maturidade.

Os dias hoje são mais leves, mais felizes. São mais interessantes. Eu me sinto mais produtiva, contribuindo mais. (M13)

Por que a consultoria? Porque eu não queria ter amarra. Eu não queria ficar presa – não é que eu não tivesse sido muito feliz de ter aquela amarra de 10 horas, 12 horas de trabalho, 24 horas, o que fosse necessário. Mas eu queria ser um pouco mais livre, leve e solta. (M14)

Eu sinto falta de comando. Para mim, é fatídico. Até porque pelas empresas que eu passei eu tinha capacidade de liderança muito grande. (H19)

Os relatos de M14 e de H19 expressam bem o sentimento dos profissionais desse grupo: a satisfação com a nova condição, combinada com a nostalgia em relação ao passado. Além da segurança do emprego formal, bastante enfatizada, eles/elas também parecem sentir falta do tipo de trabalho, que envolvia um forte dinamismo, a liderança de grandes equipes, além do prestígio da posição que ocupavam.

O grupo dos precarizados inclui quatro participantes que retornaram ao mundo corporativo, em condição notadamente inferior à anterior, e não chegou a vislumbrar outras possibilidades de carreira. Desses, três se sentiam bastante insatisfeitos na nova posição, fruto não apenas da remuneração mais baixa, mas também do tipo de empresa e da posição que passaram a ocupar. A outra estava satisfeita com seu processo de recolocação e destacou apenas que gostaria de ter uma carga de trabalho menos intensa.

Eu gostaria de ter possibilidade de reduzir as horas, mas continuar de alguma forma trabalhando. (M8)

Por fim, há o grupo dos excluídos, composto por oito profissionais que não encontraram um caminho considerado satisfatório. Duas estavam desempregadas e seis estavam envolvidos em trabalhos temporários – predominantemente ligados à consultoria e à docência do ensino superior –, com pouca perspectiva de continuidade ou de maior estabilidade. Os participantes desse grupo tiveram dificuldades para lidar com a demissão e para articular sua transição de carreira e, naturalmente, se sentiam bastante

inseguros em relação ao futuro. Essa situação era mais grave para aqueles que não tinham reservas financeiras quando foram desligados ou cujas reservas foram se reduzindo na medida em que aumentava seu tempo de inatividade.

Analisando a trajetória pós-demissão dos participantes desse grupo, é possível vislumbrar que seu futuro será marcado pela intermitência, com períodos de atividade e inatividade se alternando (Latack & Dozier, 1986). Cabe também destacar que a maioria desses profissionais gostaria de retornar ao mercado de trabalho formal, se houvesse oportunidade.

Ainda gostaria de ter uma posição numa empresa. Pela questão financeira, a questão de segurança financeira. (H17)

Discussão dos resultados

O presente estudo teve por objetivo investigar a transição de carreira de trabalhadores na maturidade que tiveram suas carreiras corporativas interrompidas pela demissão. Mais especificamente, foram analisados a vivência da demissão, os fatores que influenciaram o processo de ajuste e reinserção profissional e os resultados dessa transição de carreira.

Os resultados do estudo mostraram, em primeiro lugar, que a demissão foi bastante impactante para todos os participantes, conforme sinaliza a literatura (Brand, 2015; Caldas, 1998; Gowan, 2014; Wanberg, 2012). A alta centralidade do trabalho, o longo tempo de permanência na empresa, associado a um distanciamento das novas dinâmicas do mercado de trabalho, e o elevado comprometimento com a organização foram fatores que contribuíram para intensificar o choque da demissão.

Com relação ao processo de ajuste à demissão, os seis aspectos que emergiram podem ser divididos em fatores contextuais – condições do mercado de trabalho e ageísmo – e pessoais – situação financeira, duração da transição, suporte social e características pessoais.

Sobre os fatores contextuais, a combinação de um mercado de trabalho recessivo e o preconceito sofrido em função da idade parecem ter agido no sentido de limitar as opções de reinserção à disposição dos participantes, conforme mostraram os resultados da transição. Adicionalmente, esses resultados também evidenciam a limitação dos novos modelos de carreira, na medida em que tendem a dar um peso excessivo à agência individual em detrimento da estrutura (Baruch & Vardi, 2016; Forrier et al., 2018; Mayrhofer et al., 2007).

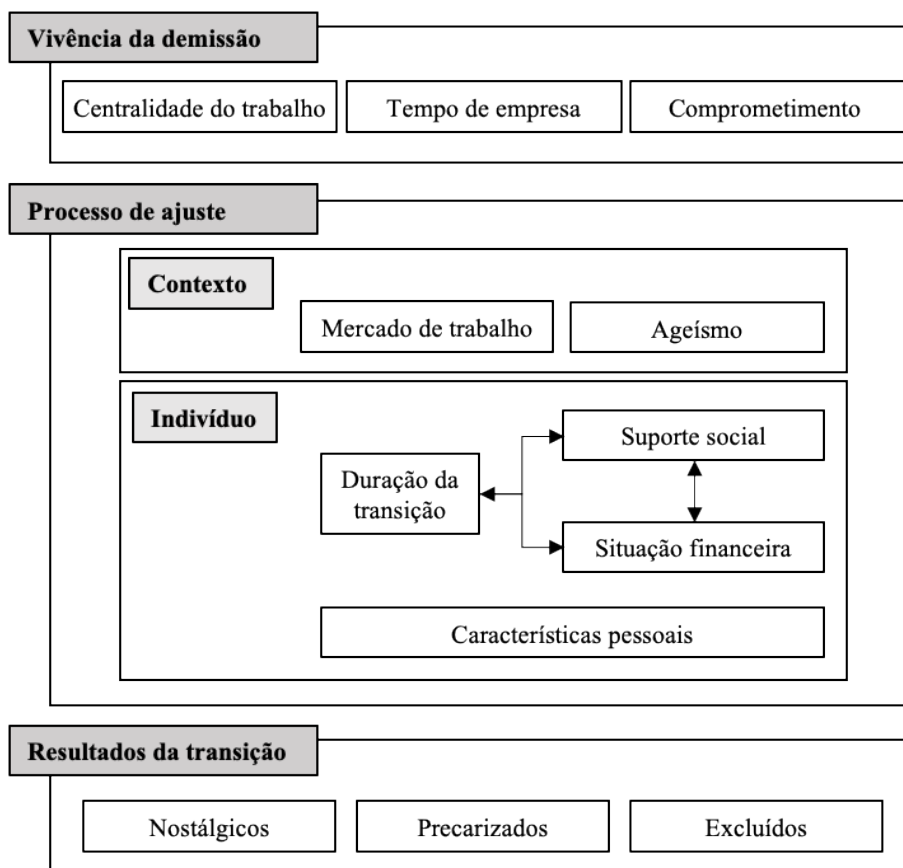
Com relação aos fatores individuais, cabe destacar a interação entre os mesmos. A duração da transição parece ter influenciado tanto a situação financeira quanto o suporte social, na medida que o tempo de desemprego agia no sentido de corroer as reservas e pressionar as relações pessoais, especialmente familiares, comprometendo o apoio recebido. Observamos ainda uma relação entre suporte social e situação financeira. Ou seja, os participantes que puderam contar com o suporte do cônjuge ou dos filhos parecem ter sofrido menos com a falta de recursos financeiros e, por outro lado, a deterioração da situação financeira agiu, em alguns casos,

para comprometer as relações sociais. Por fim, características pessoais positivas parecem ter atuado no sentido de contrapor os efeitos negativos ou potencializar os efeitos positivos dos demais fatores.

Sobre os resultados do ajuste, os três grupos identificados – nostálgicos, excluídos e precarizados – evidenciam que trabalhadores na maturidade têm efetivamente enfrentado dificuldades de reinserção no mercado de trabalho formal, corroborando a literatura (Bosch & ter Weel, 2013; Campbell, 1999; Cepellos & Tonelli, 2017; Chan & Stevens, 2001; Fournier et al., 2011; Francioli & North, 2021; Hanashiro & Pereira, 2020; Vansteenkiste et al., 2015; Wanberg et al., 2016). Além dos excluídos, que buscaram ativamente um espaço e não tiveram sucesso, há o grupo dos precarizados, que conseguiu retornar, mas em posição claramente desfavorável em relação à anterior. Entre os nostálgicos, a opção por caminhos alternativos não parece ter ocorrido sem alguma frustração, associada à perda do *status*, do protagonismo e do retorno financeiro de suas funções corporativas. Também cabe apontar que alguns parecem ter feito essa opção em parte pela consciência de que seu retorno em condições semelhantes não seria viável.

A Figura 1 ilustra os resultados da pesquisa, incluindo os aspectos que tornaram a vivência da demissão mais impactante, os fatores contextuais e individuais que influenciaram o processo de ajuste e os três grupos identificados a partir dos resultados da transição.

Figura 1. Transição de carreira após a demissão: vivência, ajuste e resultados



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Considerações finais

O presente estudo traz duas contribuições para a literatura sobre transição de carreira que, conforme destacam Sullivan e Al Ariss (2021), ainda carece de investigações sobre o processo de ajuste de trabalhadores à demissão. Em primeiro lugar, mostra que o ajuste à transição involuntária de carreira foi influenciado tanto por características individuais quanto por fatores contextuais. Mais especificamente, foi possível perceber que as dificuldades de reinserção se devem, em parte, ao ageísmo e às condições adversas do mercado de trabalho, fatores que não estão sob controle desses profissionais. Além disso, alguns também foram surpreendidos por um mercado de trabalho muito diferente daquele no qual foram socializados (Lippmann, 2008). De uma perspectiva individual, o choque decorrente da demissão, a valorização da carreira tradicional, a falta de recursos pessoais e financeiros, além da dificuldade em reconhecer que o ageísmo é uma realidade também parecem ter contribuído negativamente para a transição.

A segunda contribuição refere-se aos resultados dessa transição de carreira. Os participantes foram classificados em três grupos, denominados nostálgicos, precarizados e excluídos, em consonância com sua posição em relação ao mercado de trabalho formal. A identificação e descrição de padrões agregam ao entendimento da realidade social e é um recurso frequentemente utilizado em pesquisas qualitativas (e.g. Azevedo, Tonelli & Silva, 2015; Fournier et al., 2011). Os resultados da transição apontaram ainda para um lado sombrio e pouco explorado na literatura de carreiras (Baruch & Vardi, 2016; Sullivan & Al Ariss, 2021), associado à mobilidade ocupacional descendente desse grupo de profissionais (Fournier et al., 2011). Todos saíram de um emprego corporativo formal e se recolocaram em posições financeiramente menos vantajosas e notadamente mais instáveis. Nesse sentido, é possível que a demissão na maturidade represente o começo de uma trajetória marcada pela instabilidade. Nas palavras de Latack e Dozier (1986, p. 387, *tradução nossa*), “[...] claramente, para alguns indivíduos, particularmente empregados em meio de carreira, a perda do emprego representa uma interrupção permanente na carreira, da qual eles podem nunca se recuperar”.

Propomos, portanto, que trabalhadores na maturidade que perdem o emprego depois de ocuparem posições gerenciais em suas organizações enfrentam dificuldades de reinserção em condições semelhantes à anterior, passando a desempenhar funções mais instáveis, mais mal remuneradas e de menor prestígio. Mais especificamente, nosso estudo avança ao identificar três trajetórias distintas. Para os nostálgicos, a perda é essencialmente de poder e *status*. No caso dos precarizados, há a reinserção no mercado de trabalho formal, mas com remuneração inferior e em atividades menos satisfatórias. Por fim, os excluídos são os que não conseguem se recolocar no mercado de trabalho formal e também não encontram oportunidades satisfatórias como autônomos ou empreendedores.

Os resultados do estudo também permitem uma crítica aos novos modelos de carreira – que tem recebido grande destaque entre acadêmicos e praticantes –, segundo os quais a gestão da carreira dependeria

essencialmente das ações do próprio indivíduo (Arthur, 2014; Hall, 2004; Sullivan & Arthur, 2006). As evidências aqui encontradas mostram que a idade é um marcador importante a ser considerado nas trajetórias de carreira e corroboram a necessidade de se considerar fatores contextuais, conforme sugerem Mayrhofer et al. (2007). Em outras palavras, esses modelos parecem ser insuficientes para explicar os resultados da transição de carreira de trabalhadores na maturidade que, mesmo qualificados, experientes e motivados, enfrentaram dificuldades de reinserção no mercado de trabalho formal.

Com relação à empregabilidade, cabe um questionamento à noção mais difundida do conceito, cujo foco é o protagonismo do trabalhador. Em linha com os críticos dessa vertente (Brown et al., 2003; Forrier et al., 2018; Lemos & Costa, 2012; Náder & Oliveira, 2007), nossos resultados evidenciaram que o ageísmo, aliado a um mercado de trabalho em crise, foi um grande impeditivo ao processo de reinserção, independentemente dos esforços e da qualificação de cada um.

Por fim, é importante chamar a atenção para um paradoxo. Por um lado, o crescimento no número de trabalhadores na maturidade e sua maior expectativa de vida aumentam a perspectiva de permanecerem por mais tempo no mercado de trabalho, especialmente no contexto da recente reforma da previdência social. Por outro, o ageísmo parece estar forçando a saída desses profissionais do mundo corporativo e dificultando sua reinserção. Conforme destacam Naegele et al. (2018, p. 74, *tradução nossa*), “preconceitos e estereótipos, assim como a discriminação de trabalhadores mais velhos com base na idade podem comprometer esforços governamentais para estender os anos de trabalho”. Soluções para esse descasamento precisam ser mais debatidas em nossa sociedade.

Como implicação social, destacamos a necessidade de políticas públicas voltadas a este grupo. A exemplo do que ocorre em outros países, seria importante o desenvolvimento de políticas de capacitação de trabalhadores na maturidade, assim como ações de conscientização e de estímulo à retenção e à contratação de trabalhadores maduros por parte de organizações (Altman, 2015; Goldani, 2010; Lawton & Wheatley, 2018). Ao mesmo tempo, sugere-se o desenvolvimento de práticas organizacionais de valorização desse grupo, incluindo ações de (re)qualificação e de enfrentamento do ageísmo, assim como a revisão de práticas – abertas ou veladas – de estímulo ao desligamento de trabalhadores na maturidade (Altman, 2015; Cepellos & Tonelli, 2017; Gowan, 2014; Hanashiro & Pereira, 2020).

Como implicação prática, nossa pesquisa evidenciou a importância do planejamento financeiro ao longo da vida, já que aqueles que foram capazes de acumular recursos, independentemente de outros aspectos relacionados à transição, fizeram uma transição de carreira mais suave. Isto porque tiveram tempo para refletir e condições para experimentar novas possibilidades (Ibarra, 2009). Por outro lado, os que não possuíam reserva financeira se viram compelidos a aceitar qualquer posição que lhes permitisse manter o seu sustento e/ou o de suas famílias.

Como limitações do estudo, temos a seleção dos entrevistados, feita por conveniência, e possíveis vieses interpretativos por parte de uma das autoras,

que vivenciou uma transição de carreira na maturidade. Considerando que o apoio familiar foi apontado como importante na transição de carreira e como os resultados se basearam nos depoimentos dos próprios trabalhadores, temos mais uma limitação. Pesquisas futuras poderiam, portanto, envolver a participação de familiares. Sugerimos ainda a condução de estudos quantitativos para avaliar em que medida nossos resultados se verificam para o conjunto dos trabalhadores maduros brasileiros e quais seriam os perfis mais comuns em cada trajetória, considerando-se, por exemplo, aspectos como gênero, nível educacional, região e setor de atividade. Por fim, sugerimos pesquisas com trabalhadores na maturidade menos qualificados, já sujeitos a condições de trabalho mais precárias e possivelmente mais afetados pelo ageísmo.

Referências

- Altman, R. (2015). A new vision for older workers: Retain, retrain, recruit. Recuperado em 8 set. 2024 de <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a809c64e5274a2e87dbacc1/a-new-vision-for-older-workers.pdf>.
- Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19(6), 627–640.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1995). Work-role transitions: a longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(2), 157–175.
- Azevedo, M. C., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2015). Contratos flexíveis de trabalho: diferentes perfis de trabalhadores qualificados brasileiros. *RAUSP*, 50(3), 277–291.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355–372.
- Bosch, N., & ter Weel, B. (2013). Labour-market outcomes of older workers in the Netherlands: Measuring job prospects using the occupational age structure. *De Economist*, 161(2), 199–218.
- Brand, J. E. (2015). The far-reaching impact of job loss and unemployment. *Annual Review of Sociology*, 41, 359–375.
- Brasil (2019). Emenda Constitucional Nº 103, de 12 de novembro de 2019. Recuperado em 8 set. 2024 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc103.htm.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107–126.
- Butler, R. N. (2005). Ageism: Looking back over my shoulder. *Generations*, 29(3), 84–86.

- Caldas, M. P. (1998). *Demissão, plural e singular: um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional e sobre perda de emprego no nível individual*. Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Camarano, A. A. (2014). Introdução. In A. A. Camarano (Org.). *Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento?* Rio de Janeiro: IPEA.
- Campbell, N. (1999). *The decline of employment among older people in Britain*. CASE paper, 19, Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics. Recuperado em 8 set. 2024 de <https://ssrn.com/abstract=1158910>
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4–21.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the “new” career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306.
- Clarke, M. (2009). Boundaries and barriers: a study of managers in career transition. *International Journal of Employment Studies*, 17(2), 34–66.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684–703.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.
- De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103475.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123.
- Fasbender, U., Vignoli, M., & Topa, G. (2022). Understanding how aging experiences shape late career development. *Career Development Quarterly*, 70(3), 174–189.
- Fontes Filho, J. R. (2013). A morte começa aos 40 ... ou o repensar da nova carreira? In M. Balassiano & I. S. A. Costa (Orgs.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511–523.
- Fournier, G., Zimmermann, H., & Gauthier, C. (2011). Instable career paths among workers 45 and over: Insight gained from long-term career trajectories. *Journal of Aging Studies*, 25(3), 316–327.
- Francioli, S. P., & North, M. S. (2021). The older worker: gender and age discrimination in the workplace. In Schaie K. Warner, & Willis Sherry L. (Eds.). *Handbook of the Psychology of Aging*, 215-235. (9th ed.), Academic Press.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. (3rd ed.), Thousand Oaks: Sage.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.

- Goldani, A. M. (2010). Desafios do “preconceito etário” no Brasil. *Educação & Sociedade*, 31(111), 411–434.
- Gomes, M. S. E. A. (2002). *Empregabilidade nos tempos de reestruturação e flexibilização: trajetórias de trabalho e narrativas de ex-empregados do setor elétrico brasileiro*. Tese de Doutorado, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Gomes da Silva, J. R., Wetzel, U., & Lopes, A. L. S. V. (2008). A visão de trabalhadores maduros com formação superior sobre sua condição no contexto das novas relações de trabalho no Brasil. In *Encontro Nacional da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 32.
- Gowan, M. A. (2014). Moving from job loss to career management: the past, present, and future of involuntary job loss research. *Human Resource Management Review*, 24(3), 258–270.
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: Evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188–206.
- Hanisch, K. A. (1999). Job loss and unemployment research from 1994 to 1998: A review and recommendations for research and intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 188–220.
- Harvey, D. (2004) *Condição pós-moderna*. (13ª ed.), São Paulo: Edições Loyola.
- Helal, D. H. (2005). Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. *Cadernos EBAPE.BR*, III(1), 1–15.
- Ibarra, H. (2004). Career transition and change. *INSEAD Faculty & Research, Working paper series*, 97. Recuperado em 8 set. 2024 de https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2004/2004-97.pdf.
- Ibarra, H. (2009). *Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la*. São Paulo: Editora Gente.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023a). *Censo Demográfico 2022*. Rio de Janeiro: IBGE.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023b). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Terceiro trimestre de 2023*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Latack, J. C., & Dozier, J. B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, 11(2), 375–392.
- Lawton, C., & Wheatley, D. (2018). The quality of work among older workers. In V. Caven & S. Nachmias (Eds.), *Hidden Inequalities in the Workplace*, 91–126, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Lemos, A. H. C., & Costa, A. M. (2012). A dimensão simbólica da empregabilidade: mercado, políticas públicas e organização social do trabalho. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 7(2), 85–103.
- Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65–82.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S. W., & Kuron, L. K. J. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333–357.

- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106–123.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual issues in the study of careers. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.) *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McKee-Ryan F., Song Z., Wanberg C. R., Kinicki A.J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53–76.
- Minichiello, V., Browne, J., & Kendig, H. (2000). Perceptions and consequences of ageism: views of older people. *Ageing and Society*, 20(3), 253–278.
- Mitiko, D., & Hanashiro, M. (2024). Programas para contratação de trabalhadores mais velhos: a visão dos gestores de RH. *Organizações em Contexto*, 20(39), 267–297.
- Náder, F. M. J. & Oliveira, L. B. (2007). Empregabilidade: uma análise histórica e crítica. In *Encontro Nacional da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 31.
- Naegele, L., De Tavernier, W., & Hess, M. (2018). Work environment and the origin of ageism. In Ayalon L., Tesch-Römer C. (eds.). *Contemporary Perspectives on Ageism*. International Perspectives on Aging, 19. Cham, Switzerland: Springer.
- Nelson, T. D. (2015). Ageism. In T. D. Nelson (Ed.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, (2nd Ed), 337-353. New York: Psychology Press.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423.
- OECD – Organization for Economic Cooperation and Development. (2020). *Promoting an age-inclusive workforce: living, learning and earning longer*. Paris: OECD Publishing.
- OECD – Organization for Economic Cooperation and Development. (2023). *Retaining talent at all ages*. Paris: OECD Publishing.
- Peake, S., & McDowall, A. (2012). Chaotic careers: a narrative analysis of career transition themes and outcomes using chaos theory as a guiding metaphor. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 395–410.
- Pereira, M. F. M. W. M., & Hanashiro, D. M. M. (2014). Etarismo em seleção: a dura realidade para quem tem mais de 45 anos no Brasil. In *Encontro Nacional da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 38.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188.
- Quishida, A., & Casado, T. (2009). Adaptação à transição de carreira na meia-idade. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(2), 81–92.
- Roscigno, V. J., Zheng, H., & Crowley, M. (2022). Workplace age discrimination and social-psychological well-being. *Society and Mental Health*, 12(3), 195–214.
- Schlossberg, N. K. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist*, 9(2), 2–18.
- Silva, R. A., & Helal, D. H. (2019). Ageismo nas organizações: questões para debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 187–197.

Silver, C., & Lewins, A. (2014). Computer-assisted analysis of qualitative research. In P. Leavy (Ed.). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford: Oxford University Press.

Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2021). Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100727.

Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29.

Van der Horst, A. C., Klehe, U. C., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2017). Adapting to a looming career transition: how age and core individual differences interact. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 132–145.

Vansteenkiste, S., Deschacht, N., & Sels, L. (2015). Why are unemployed aged fifty and over less likely to find a job? A decomposition analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 55–65.

Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual Review of Psychology*, 63, 369–396

Wanberg, C. R., Kanfer, R., Hamann, D. J., & Zhang, Z. (2016). Age and reemployment success after job loss: An integrative model and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 142(4), 400–426.

Wengraf, T (2001). *Qualitative research interviewing: biographic narratives and semi-structured methods*. London: Sage Publications.

World Health Organization (WHO). (1993). *Aging and working capacity*. WHO Technical Report Series 835. Geneva: World Health Organization.

Zhou, W., Guan, Y., Xin, L., Mak, M. C. K., & Deng, Y. (2016). Career success criteria and locus of control as indicators of adaptive readiness in the career adaptation model. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 124–130.