

MARCOS AUGUSTO DE CASTRO PERES

**“TRABALHO, IDADE E EXCLUSÃO – A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS
IMAGENS SOBRE O ENVELHECIMENTO”**

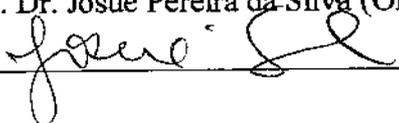
200207662

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Sociologia do
Instituto de Filosofia e Ciências
Humanas da Universidade Estadual de
Campinas sob orientação do Prof. Dr.
Josué Pereira da Silva.

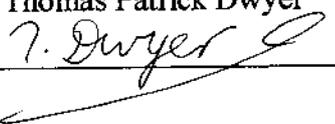
Este exemplar corresponde à
redação final da tese defendida
e aprovada pela Comissão
Julgadora em 22 /01/2002.

BANCA

Prof. Dr. Josué Pereira da Silva (Orientador)



Prof. Dr. Thomas Patrick Dwyer



Prof. Dr. Iram Jácome Rodrigues



Prof. Dr. Rubem Murilo Leão Rêgo (Suplente)

Janeiro/2002

UNIDADE	BC
N.º CHEGADA	I/UNICAMP
	P415*
	47894
	16-8-37/02
	C D X
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	15-02-02
N.º CPD	

CN00163688-8

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP

C293 t

P415*

Castro Peres, Marcos Augusto de
Trabalho, idade e exclusão: a cultura organizacional e as
imagens sobre o envelhecimento / Marcos Augusto de Castro
Peres. -- Campinas, SP : [s.n.], 2002.

Orientador: Josué Pereira da Silva.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Cultura organizacional. 2. Mercado de trabalho.
3. Envelhecimento. 4. Discriminação por idade. I. Silva, Josué
Pereira da. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de
Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

*Ao meu pai, Natalino Peres,
exemplo de profissional competente que
tem enfrentado com dignidade as
mazelas da discriminação por idade no
mercado de trabalho.*

Agradecimentos

Quando chegamos ao fim de uma dissertação de mestrado, nos damos conta de que devemos muito a várias instituições e pessoas. Em primeiro lugar, à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) pelo apoio financeiro, sem o qual este trabalho certamente não poderia ter sido desenvolvido. Também à assessoria técnica da FAPESP, pelas importantes sugestões fornecidas a partir da leitura de meus relatórios parciais, as quais me foram de grande valia no aprimoramento deste trabalho.

Em segundo lugar, às empresas que nos abriram as portas para a realização da pesquisa empírica: à Motorola, à Tess, à Ericsson, à Nortel Networks, à Embratel, à Lucent Technologies, ao Instituto Eldorado, ao Banco do Brasil, à Caixa Econômica Federal, ao Grupo Catho, à SeniorNet e ao Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO). Também aos membros dessas instituições que nos concederam as entrevistas, o meu muito obrigado.

No decorrer desta pesquisa, mais precisamente para o exame de qualificação, tive a sorte de contar com dois bons leitores: o Prof. Dr. Ricardo Antunes (Depto de Sociologia/IFCH/UNICAMP) e o Prof. Dr. Tom Dwyer (Depto de Ciência Política/IFCH/UNICAMP). Foi sob a orientação do professor Tom que iniciei os meus estudos de exclusão pela idade no mercado de trabalho, numa pesquisa de iniciação científica na graduação. A esses dois professores, o meu agradecimento pelo empenho e interesse demonstrados pelo meu trabalho, bem como pelas suas críticas e sugestões que muito contribuíram para o aperfeiçoamento do mesmo.

Uma coisa é verdade: fazer tese sem apoio emocional é uma tarefa hercúlea. Este, entretanto, eu tive de sobra da minha família. Agradeço aos meus pais, Shirlei e Natalino,

por terem confiado em minha capacidade e me dado forças nos momentos difíceis. Aos meus irmãos Marcelo e Maurício, agradeço pela compreensão diante do meu (ab)uso excessivo do computador, instrumento de trabalho indispensável numa dissertação.

Finalmente, difícil é encontrar palavras para agradecer o meu amigo e orientador, Prof. Dr. Josué Pereira da Silva (Depto de Sociologia/IFCH/UNICAMP). Desde o início da sua orientação no mestrado, encontrei nele um incentivador e um crítico atento e criterioso do meu trabalho. Apesar de seus inúmeros afazeres, sempre encontrou tempo e disposição para me orientar, incentivar e apoiar nos momentos de incerteza e dúvida, naturais nesse processo. Ao Josué devo meu crescimento intelectual. Por tudo isso, ele terá sempre minha eterna gratidão e amizade.

Campinas, janeiro de 2002.

Resumo

Essa dissertação trata da problemática da discriminação por idade no mercado de trabalho. Enfoca especificamente os trabalhadores com mais de 40 e um elevado grau de escolaridade. Com a finalidade de compreender o problema, a dissertação analisa a cultura de empresas de três diferentes setores da economia: telecomunicações, bancário estatal e de consultorias. Por meio da comparação da cultura organizacional desses setores, a dissertação encontra vários tipos de estereótipos sobre o envelhecimento que caracterizam uma forma de discriminação. Finalmente, conclui-se que o preconceito por idade pode ser uma forma de discriminação com conseqüências semelhantes ao racismo e ao sexismo.

Abstract

This dissertation deals with the problem of age discrimination in labor market. It focuses specifically on workers with high education and more than forty years old. In order to capture the problem, the dissertation analyses the culture of business organizations in three different sectors of the economy: Telecommunications, public banks and consulting firms. By comparing the organizational culture of these sectors, the dissertation finds many kinds of stereotypes about aging which testify a form of discrimination. Finally, it concludes that ageism can be a form of discrimination with consequences similar to racism and sexism.

SUMÁRIO

Introdução	1
Nota introdutória sobre a metodologia utilizada	9
Capítulo I: Envelhecimento e mercado de trabalho	13
Tipos de discriminação por idade e os estereótipos do envelhecimento	13
A construção social da velhice e o “envelhecimento precoce” no trabalho	21
Envelhecimento e desemprego: A situação dos profissionais com mais de 40 anos	29
Capítulo II: As estratégias empresariais e a exclusão por idade	35
Os limites de idade como critérios de seleção profissional	35
Demissão e improdutividade no contexto dos novos paradigmas – Elementos e estratégias da exclusão por idade no ambiente de trabalho	47
A cultura organizacional como instrumento de análise e compreensão do problema	67
Capítulo III: O setor de telecomunicações e a velocidade das transformações tecnológicas	77
Os artefatos visíveis	79
Os valores compartilhados	85
Os pressupostos inconscientes	98
Capítulo IV: O setor bancário estatal: inovação organizacional e mudança de paradigma	109
Os artefatos visíveis	111
Os valores compartilhados	118
Os pressupostos inconscientes	134
Capítulo V: O setor das consultorias e a valorização da experiência	143
Os artefatos visíveis	146
Os valores compartilhados	152
Os pressupostos inconscientes	164
Capítulo VI: A retórica do sujeito: A visão dos profissionais com mais de 40 anos sobre a própria situação	169
Conclusões finais	197
Apêndice com os questionários utilizados nas entrevistas	203
Bibliografia	219

Introdução

Certamente não seria muito afirmar que o desemprego é hoje um dos maiores e mais urgentes problemas sociais. Uma queda gradativa no número de postos de trabalho tem sido observada desde o final da década de 1980 e início da de 1990. Segundo dados da Fundação Seade e do Dieese, na Região Metropolitana de São Paulo, só a indústria chegou a empregar diretamente 2,09 milhões de trabalhadores em 1986, sendo que em 1994 atingiu a marca de 1,72 milhão. Vemos que mais de 370 mil empregos foram eliminados neste período, apenas no setor industrial (BRANCO, 1995). A crise do emprego em nossa sociedade torna-se óbvia, assim como também é óbvia a consequência direta disso: o agravamento da exclusão social em muitas de suas dimensões.

Por outro lado, é bem conhecida a importância atribuída ao trabalho no atual contexto sócio-econômico. É pelo trabalho que não só se obtém o próprio sustento, mas também que se mantém a dignidade e que se constrói a própria identidade. Em outras palavras, é através do exercício de uma profissão que os indivíduos adquirem existência e identidade social (SANTOS, 1990). Tamanha é a importância assumida pelo trabalho que se convencionou chamar a sociedade atual de “sociedade do trabalho”. Surge, desta forma, uma contradição inerente ao sistema econômico vigente: uma sociedade do trabalho sem trabalho (SILVA, 1995b). Ao mesmo tempo que se sobrevaloriza o trabalho, impede-se que uma parcela considerável da população tenha acesso a ele.

O aumento do desemprego cria uma legião de excluídos, unidos pela sua condição comum de marginalidade, mas diferenciados por categorias. Os excluídos não são hoje somente os trabalhadores com pouca ou nenhuma qualificação profissional e baixo nível de escolaridade, provenientes das classes mais baixas. Fazem parte também desta massa uma

categoria de trabalhadores oriundos das classes média e média-alta, formada por indivíduos detentores de excelente formação profissional, elevado grau de escolaridade e uma vasta experiência de atuação no mercado de trabalho, muitos até mesmo em cargos de gerência e diretoria. Estes profissionais, porém, possuem um aspecto em comum: a sua faixa etária. Tal categoria é a dos trabalhadores com mais de 40 anos. Estamos aí diante de uma face oculta do desemprego, não só econômica, mas também cultural: o preconceito com base na idade.

Temos observado ultimamente que profissionais de nível superior e altamente capacitados, com idade acima de 40 anos, têm encontrado dificuldades para se reintegrarem ao mercado de trabalho quando vitimados pelo desemprego. Nas contratações, dá-se maior preferência a profissionais mais jovens. Nas demissões, funcionários de mais idade têm chances maiores de serem demitidos. Nos programas de treinamento, nos cursos de aperfeiçoamento e nas reuniões estratégicas dentro das empresas, os mais maduros são com frequência discriminados (NERI, 1996).

Iniciemos falando das contratações. Neste sentido, a ocorrência dos limites de idade nos anúncios de emprego revela de forma explícita a discriminação contra os profissionais mais velhos, negando a esses mesmos o simples direito de concorrer a uma vaga. É interessante notar como certos anúncios com limites de idade trazem também, na maioria das vezes, exigências tais como dinamismo, atualização, flexibilidade, espírito empreendedor, etc. Seria coerente supor uma provável associação entre os limites de idade e as outras requisições, ou seja, entre envelhecimento e falta de motivação, de atualização, de flexibilidade, etc.

Quanto às demissões, pesquisas têm revelado que, nos altos cargos, os profissionais com mais idade são demitidos com mais frequência do que os jovens. De acordo com os

dados obtidos pelo Grupo Catho (1996) – empresa de recolocação de executivos –, numa pesquisa sobre a carreira dos executivos com mais de 40 anos na Grande São Paulo, 7,81% dos diretores com idade de 35 a 39 anos entrevistados foram demitidos, enquanto que 20,31% dos diretores entre 45 e 50 anos e 25% dos com idade entre 40 e 44 anos foram dispensados.

As participações em treinamento e reuniões dentro da empresa também revelam uma situação de exclusão do trabalhador de mais idade. Pesquisas têm demonstrado que os funcionários mais velhos são muitas vezes afastados das reuniões estratégicas e dos treinamentos, sendo assim relegados à improdutividade, correndo o risco de serem demitidos (NERI, 1996). Contudo, os treinamentos e as reuniões são fundamentais na socialização, integração e decisão dentro da empresa (BRESLER, 1993). Por isso, não ter acesso a eles é sinal de que se está perdendo valor estratégico e poder de decisão. Em outras palavras, é sinal de que se está sendo excluído.

Os novos paradigmas produtivos estão baseados, sobretudo, nos conceitos de velocidade, produtividade, eficácia, flexibilização, atualização, envolvimento, trabalho em equipe, etc. E os profissionais mais velhos, por sua vez, são tidos como lentos, improdutivos, ineficazes, rígidos, desatualizados, rebeldes e sem habilidades para trabalhar em equipe (NERI, 1996). Além disso, numa sociedade marcada por rápidas transformações tecnológicas, onde o que é novo torna-se rapidamente obsoleto, o que dizer então do que – ou de quem – é velho? O ritmo intenso das inovações torna os produtos rapidamente obsoletos, entre os quais – e principalmente – a “mercadoria” força de trabalho.

Quando levamos em conta a divisão das empresas em seus diferentes tipos, verificamos que em algumas a preferência por executivos mais jovens é mais marcante do que em outras. É nos setores mais atingidos pelas inovações tecnológicas e pela

informatização/automação dos processos de trabalho, que se observa uma diminuição da quantidade de executivos maduros e um progressivo aumento de executivos jovens, ou mesmo o predomínio absoluto de jovens. O setor de telecomunicações é um exemplo concreto desse cenário. Nesse setor, a necessidade de uma rápida adaptação dos funcionários às tecnologias digitais e informacionais implantadas teria levado a uma conseqüente valorização dos profissionais jovens em detrimento dos mais maduros. Nessas empresas, é no estigma da facilidade de adaptação às inovações que se insere o valor maior dado ao jovem, supostamente melhor sintonizado com as novas tecnologias.

O oposto se observa, por exemplo, nos serviços de consultoria, onde tem ocorrido uma grande procura por executivos de mais idade. Nos diversos tipos de consultoria os executivos de mais idade têm ganhado espaço. Segundo dados do Grupo Catho (1996), a idade mediana mais desejável na contratação de executivos para a função de consultor é de 54,4 anos, contra 30,5 para supervisor, 35,8 para gerente e 45,7 para cargo de diretoria. Os números mostram nitidamente a valorização dos executivos com mais de 40 anos nos trabalhos de consultoria. Nesse setor, o conhecimento acumulado passa a ganhar importância e a idade avançada se transforma em qualificação nos termos da experiência adquirida, que concilia vivência e teoria.

Muitos consultores de RH atribuem à preferência particular de cada empresa o motivo principal da busca por profissionais mais jovens e da exclusão dos mais idosos no mercado de trabalho (PERES, 1998). A valorização ou a desvalorização dos profissionais de mais idade depende, portanto, das diferentes culturas organizacionais existentes. Assim, é preciso levar em conta que cada organização tem sua peculiaridade cultural e seu universo próprio de valores. Em muitos casos, apenas o perfil de profissional solicitado pela empresa

revela aspectos da sua cultura organizacional. As expectativas da organização diante de um profissional dependem em muito dos valores nela existentes.

Para os consultores o que limita a idade de um candidato é a necessidade da empresa, ou o que ela busca e tem a oferecer em termos de treinamento e integração (PERES, 1998). Os processos de reengenharia, o porte da empresa, o cargo que se vai exercer e a filosofia da empresa – ou seja, suas particularidades culturais –, influenciam na preferência por executivos mais jovens em detrimento dos mais idosos (PERES, 1998). Uma análise da cultura organizacional torna-se, então, um instrumento valioso para se compreender os elementos que causam a exclusão ou a valorização dos profissionais de mais idade.

Para Edgar Schein (1984), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados – transmitidos – aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

Partindo ainda de Schein (1984), pode-se subdividir a cultura de uma organização em três níveis básicos: (1) *o nível dos artefatos visíveis*, que implica em caracteres particulares como, por exemplo, o ambiente construído da organização, sua arquitetura, *layout*, a maneira das pessoas se vestirem, os padrões mais visíveis de comportamento; (2) *o nível dos valores compartilhados*, que apresenta uma maior dificuldade de observação. Para atingi-lo, há a necessidade de se entrevistar os membros da organização, com a aplicação de questionários ou mesmo através de entrevistas pessoais. Pode-se ainda analisar os documentos formais da empresa, como as avaliações de desempenho dos funcionários, sua faixa etária, tempo de casa, etc.; e (3) *o nível dos pressupostos inconscientes*, que

trazem implícitas as razões subjacentes ao comportamento do grupo e são resultantes dos valores compartilhados pelos membros que o compõem. São esses pressupostos que determinam como os funcionários percebem, pensam e sentem. Para se atingir este nível da cultura organizacional, o autor propõe o aprofundamento, junto aos integrantes do grupo, das características da organização observadas ou descobertas nas entrevistas (SCHEIN, 1984).

Por quê os profissionais com mais idade são prejudicados em determinadas empresas e favorecidos em outras? Por quê o mercado de trabalho em particular e a sociedade de maneira geral estigmatizam a imagem desses profissionais? Responder a essas questões implica tanto em compreender o problema da exclusão e do desemprego que afeta os profissionais de mais idade, bem como a sua condição de “idoso”, cujos valores negativos se fazem presentes no universo cultural das organizações.

Nesse sentido, decidimos por estruturar este trabalho em seis capítulos. Os dois primeiros consistem numa análise de caráter teórico sobre a problemática da exclusão com base na idade. O Capítulo I trata da relação entre envelhecimento e mercado de trabalho, analisando a situação dos profissionais mais velhos, os estereótipos do envelhecimento e a construção social da velhice. O Capítulo II aborda as influências das estratégias organizacionais sobre o problema da discriminação por idade. Neste tópico são enfocados temas como os limites de idade nos anúncios de emprego, as demissões e os elementos simbólicos de exclusão presentes nos novos paradigmas produtivos. Por fim, é feita uma breve introdução ao tema da cultura organizacional, procurando mostrar como ela pode servir como um importante instrumento para a identificação de imagens sobre o envelhecimento nas empresas.

Na seqüência, os Capítulos III, IV e V representam a pesquisa empírica, através da análise do universo simbólico das empresas pertencentes, respectivamente, aos setores de telecomunicações, bancário estatal e de consultorias. Ao analisar a cultura dessas empresas, através do método dos três níveis proposto por Schein (1992), procuramos identificar as imagens sobre o envelhecimento presentes em seu universo simbólico. A velocidade das inovações tecnológicas inerente ao setor de teles, os processos de reestruturação empresarial e mudança cultural verificados nos bancos estatais e a valorização da experiência, do conhecimento sustentado e da sabedoria, que pode ser encontrada em certas empresas de consultoria, são analisados levando em conta a relação que estabelecem com os estereótipos do envelhecimento. A metodologia de análise e de interpretação dos dados utilizada na pesquisa empírica encontra-se descrita de forma detalhada na “Nota introdutória sobre a metodologia”.

Finalmente, no Capítulo VI buscamos analisar as opiniões dos profissionais com mais de 40 anos sobre a situação desfavorável em que se encontram. Neste tópico, procuramos basicamente considerar o ponto de vista dos “excluídos” acerca dos estereótipos negativos do envelhecimento identificados no estudo das culturas organizacionais. Através desse processo, pudemos mostrar o caráter falacioso inerente às atribuições de características comportamentais tendo por referência a idade cronológica dos indivíduos, e que caracterizam o que se conhece como preconceito por idade (*ageism*) no trabalho.

Nota introdutória sobre a metodologia utilizada

Na obtenção do material referente à pesquisa empírica, analisamos:

- 1) Os elementos que compõem os *artefatos visíveis*, através da observação do layout das empresas, dos seus produtos e equipamentos;
- 2) Os *valores compartilhados*, através da observação da história das empresas e de suas políticas de recursos humanos, utilizando como dados documentos formais das empresas, e as respostas dos entrevistados, obtidas nas entrevistas que realizamos;
- 3) Os *pressupostos inconscientes*, através da exploração da fala dos entrevistados quando questionados acerca das informações obtidas por nós sobre a empresa em questão, na observação dos artefatos visíveis e dos valores compartilhados. No setor de consultorias, também através das entrevistas com membros fundadores. Para identificar os pressupostos inconscientes na fala dos agentes, partimos das oposições de sentido encontradas internamente em seus discursos, tendo como referência o caminho indicado por Bourdieu (1982) no texto *Ce que parler veut dire* (“O que falar quer dizer”).

Assim, procuramos levar em consideração na análise dos dados obtidos a sua relação com três paradigmas dominantes: (1) a velocidade das transformações tecnológicas, no setor de telecomunicações, (2) a reestruturação produtiva e a mudança de paradigmas, no setor bancário, e (3) a valorização da experiência e da sabedoria, no setor de consultorias. Tentamos então verificar como esses dados se relacionam com o paradigma inerente ao setor analisado. Os dados utilizados para análise foram os obtidos no processo de interpretação das culturas organizacionais. No entanto, a fala dos agentes coletada nas

entrevistas aparece aqui com elemento essencial na constatação e identificação dos valores sobre o envelhecimento presentes no universo simbólico das empresas analisadas.

Contudo, deve-se fazer menção também à utilização, em nossa análise, de dados estatísticos (tabelas) sobre a faixa etária da população interna das empresas pesquisadas. Esses dados numéricos (quantitativos) foram combinados com os obtidos nas entrevistas (qualitativos), no intuito de dar maior legitimidade às conclusões da análise desenvolvida.

As entrevistas se mesclaram entre faladas (gravadas) e escritas (preenchimento de questionários)¹. Os agentes entrevistados foram os seguintes:

No setor de telecomunicações:

- Gerente de RH da Motorola, mulher, 32 anos
- Técnico em Eletrônica da Motorola, homem, 24 anos
- Gerente de RH da Nortel Networks, mulher, 34 anos
- Supervisora de RH da Nortel Networks, mulher, 25 anos
- Coordenadora Técnica da Lucent, mulher, 30 anos
- Economista/Gerente comercial da Embratel, homem, 51 anos
- Superintendente do Instituto Eldorado (um centro de capacitação de profissionais para o setor de telecomunicações), homem, 52 anos
- Supervisor de Tesouraria da Tess, homem, 37 anos
- Diretor de Gerenciamento de Sistemas da Tess, homem, 43 anos
- Gerente de Marketing da Embratel, homem, 48 anos

¹ Ver, no final da dissertação, apêndice com os questionários utilizados na pesquisa.

No setor bancário estatal:

- Supervisora de Retaguarda da Caixa Econômica, mulher, 41 anos
- Escriturária do Banco do Brasil, mulher, 44 anos
- Escriturária do Banco do Brasil, mulher, 19 anos
- Coordenador do Centro de Formação (CEFOP) do Banco do Brasil, homem, 49 anos
- Escriturária do Banco do Brasil, mulher, 45 anos
- Técnica bancária da Caixa Econômica, mulher, 33 anos
- Analista Técnico da Caixa Econômica, homem, 41 anos
- Gerente de Núcleo do Banco do Brasil, homem, 42 anos
- Gerente de Relacionamentos do Banco do Brasil, homem, 47 anos
- Ex-Caixa Executivo aposentado do Banco do Brasil, de 55 anos

No setor de consultorias:

- Sr. Aguinaldo Neri, 53 anos, fundador e diretor geral da SeniorNet
- Sr. Thomas Case, 63 anos, fundador e presidente do Grupo Catho
- Sr. Eduardo Rocha, 55 anos, presidente do Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO)
- Consultora e diretora da filia do Grupo Catho em Campinas, 55 anos
- Consultor do Grupo Catho, 54 anos
- Consultor do Grupo Catho, 43 anos
- Gerente de Qualidade do Grupo Catho, 41 anos

As empresas analisadas foram as seguintes:

No setor de telecomunicações:

- Motorola do Brasil
- Tess
- Ericsson
- Nortel Networks
- Lucent Technologies
- Instituto Eldorado
- Embratel

No setor bancário estatal:

- Banco do Brasil
- Caixa Econômica Federal

No setor de consultorias:

- Grupo Catho
- SeniorNet
- Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO)

A multiplicidade de empresas analisadas por setor nos permitiu um enfoque mais abrangente dos paradigmas e estereótipos sobre o envelhecimento predominantes em cada um dos três setores. Dessa forma, buscamos analisar comparativamente as empresas levando em consideração os seus elementos comuns, sem, contudo, esquecer as eventuais diferenças e as particularidades culturais de cada uma.

CAPÍTULO I

ENVELHECIMENTO E MERCADO DE TRABALHO

Tipos de discriminação por idade e os estereótipos do envelhecimento

“Estereótipos negativos usualmente produzem atitudes negativas e atitudes negativas sustentam estereótipos negativos” (Erdman Palmore)²

O envelhecimento como processo e a velhice como fase carregam consigo diversas imagens e significados que os caracterizam. Essas imagens derivam das noções acerca do envelhecimento existentes na sociedade. O universo cultural é repleto de símbolos, que atuam como elementos de significação. Assim, dizer que uma pessoa é velha significa atribuir a essa pessoa inúmeras características atreladas à categoria de “velho”.

Pesquisando os significados de velho e velhice em nossa sociedade, Anita Liberalesso Neri (1991) analisou como diversas categorias de palavras se relacionam com a idéia que as pessoas têm do envelhecimento. Utilizando-se essencialmente de cinco fatores gerais, representados pelas designações antagônicas: 1. autonomia/dependência, 2. valorização/desvalorização, 3. aceitação/rejeição, 4. adaptação/desadaptação, 5. instrumentalidade/ineficácia, a autora conclui que as avaliações foram predominantemente positivas para o fator 5 e negativas para os fatores 1, 2, 3 e 4, caracterizando o velho como doentio, dependente, rejeitado, desvalorizado, exigente e intrometido, considerando os itens nos quais se desdobram os fatores considerados na amostra. Estes estereótipos, segundo a autora, devem-se principalmente às condições de trabalho impostas aos indivíduos mais velhos, marcadas por rituais de afastamento e de exclusão, fazendo com que se sintam rejeitados e desvalorizados.

² In: *Ageism: Negative and positive*, Springer Publishing Company, 1999, p.19.

Por outro lado, ao incidirem positivamente sobre o item “sábio” do fator instrumentalidade/ineficácia, os dados possibilitam chegar a mais um estereótipo de fundamental importância. De acordo com a autora, o velho sábio reflete o indivíduo dotado de grande experiência, adquirida ao longo dos anos vividos. Esse velho “sábio” torna-se também “interessante”, à medida em que os resultados incidem positivamente no cruzamento dessas duas categorias. Ao ser sábio, o indivíduo mais velho aparece como interessante e desejável diante dos mais jovens. É notório que o estereótipo do velho dotado de grande sabedoria e experiência, comum nas sociedades patriarcais ao longo da história e nas ditas sociedades primitivas, permaneça nas sociedades de hoje marcadas pela modernização.

O advento da industrialização e da sociedade capitalista de modo geral, segundo afirmam diversos autores, levaria à queda no prestígio dos velhos (NERI, 1991). A sabedoria dos velhos, apesar de ainda os caracterizar, perderia sua utilidade funcional no processo produtivo industrializado. A implantação das inovações tecnológicas quebraria a transmissão de conhecimentos feita de geração a geração, que sempre marcou as sociedades pré-industriais, processo no qual as gerações mais velhas possuíam papel fundamental. Necessitava-se agora de novos conhecimentos para compreender e operar os novos processos produtivos que emergiam com a modernização.

O processo de industrialização determinou também a progressiva generalização dos sistemas públicos e privados de aposentadoria, bem como de políticas sociais de apoio ao idoso, que se por um lado o beneficiam, por outro contribuem para estigmatizar sua condição (NERI, 1991). A Previdência e outras agências sociais controladoras ligadas ao Estado, como o fisco, as organizações industriais e comerciais, ao fixarem limites etários para o provimento de benefícios como a aposentadoria, atuaram decisivamente na

estigmatização do início da velhice ligado a uma idade determinada. É por isso que a maioria das pessoas situa o início da velhice junto à idade correspondente à aposentadoria, em torno de 60 e 65 anos (NERI, 1991).

A estigmatização do processo de envelhecimento e da figura do velho são responsáveis pelos preconceitos e discriminações baseados na idade. Ao associar o envelhecimento à perda de saúde, à dependência, à desadaptação e a outras características negativas, ou mesmo positivas, como a sabedoria, se está estigmatizando uma categoria de pessoas com base apenas em sua faixa etária. Estigmatizar é, portanto, generalizar características individuais. Assim, a estigmatização leva ao preconceito e à discriminação.

O “ageism” – a discriminação com base na idade

Ao se estigmatizar características ligadas a uma determinada raça ou gênero, se está criando bases para as discriminações racial e sexual, respectivamente, conhecidas como racismo e sexismo. Na língua inglesa, essas expressões que denotam discriminação são terminadas por “ism”. Na ordem: *racism* e *sexism*. Nos EUA, Robert Butler, notável estudioso das questões ligadas ao envelhecimento e primeiro diretor-fundador do Instituto Nacional do Envelhecimento, criou em 1969 o termo *ageism*, usado para designar o preconceito e a discriminação baseados na idade, em analogia às expressões *racism* e *sexism*. O termo *ageism* foi cunhado por Butler em decorrência dos seus estudos sobre o preconceito e a discriminação que atingiam o grupo dos idosos, principalmente no que se referia a mercado de trabalho, vida familiar, habitação em guetos e nas agências e programas governamentais de assistência ao idoso (PALMORE, 1999).

É interessante notarmos como o problema da exclusão baseada na idade é um objeto bem definido e delineado na sociedade norte-americana. A incidência da discriminação por

idade passou a ser notada de maneira mais evidente com o intenso processo de modernização industrial ocorrido no período do entre guerras mundiais até a década de 1960. O fenômeno da discriminação por idade ganharia importância pela sua constante incidência na esfera produtiva. As admissões, demissões e os tratamentos discriminatórios ocorridos no ambiente de trabalho, que utilizavam como critério a faixa etária dos trabalhadores, passaram a ser proibidos por uma lei específica: a *Age Discrimination in Employment Act* (Lei contra a Discriminação por Idade no Emprego), implantada em 1967, que estabeleceria como criminosa qualquer forma de discriminação a trabalhadores mais velhos ocorrida nas relações de trabalho e emprego (PALMORE, 1999).

Já vimos que o preconceito baseado na idade decorre de estereótipos negativos sobre o envelhecimento, tais como a improdutividade, o desengajamento, a desadaptação, a inflexibilidade e a senilidade. De acordo com Palmore (1999), a discriminação ocorrida no trabalho é a mais séria e óbvia dentre todas as outras, pois foi através dela que o *ageism* pôde ser definido na sociedade norte-americana como um problema específico a ser estudado e, principalmente, evitado. A idéia de que os indivíduos tornam-se menos produtivos, inflexíveis e desadaptados à medida em que envelhecem é a base das aposentadorias compulsórias, das atitudes de discriminação quanto a treinamento, promoção, admissão e demissão ocorridos na esfera produtiva (PALMORE, 1999).

Acredita-se que os trabalhadores mais velhos não podem trabalhar tão eficientemente quanto os mais jovens, que não conseguem trabalhar em equipe por terem dificuldades de engajamento, que são desadaptados com as novas tecnologias, que não podem ser multifuncionais, pois não possuem flexibilidade. Enfim, estigmatiza-se os indivíduos mais velhos, atribuindo-lhes características negativas que os prejudicam, principalmente no que se refere às suas carreiras profissionais (PALMORE, 1999).

Por afetarem negativamente os mais velhos, os estereótipos negativos associados ao envelhecimento – improdutividade, inflexibilidade, desadaptação, desengajamento, senilidade, etc. –, integram o que Palmore (1999) denomina “*ageism* negativo”. Por outro lado, o autor verifica também a existência de estereótipos positivos acerca da velhice, aos quais chama de “*ageism* positivo”, entre os quais encontram-se a docilidade, a liberdade, a alegria e a sabedoria (PALMORE, 1999).

Como vimos anteriormente, os resultados da pesquisa feita por Anita Neri também revelam a sabedoria como o principal estereótipo positivo associado à idéia de velhice e de envelhecimento (NERI, 1991). No que se refere aos estereótipos negativos, a autora também chega a resultados semelhantes aos apontados por Palmore (1999), principalmente quanto à desadaptação, desvalorização, rejeição e dependência.

O “ageism” no trabalho como objeto de estudo

Nosso objeto de estudo é o *ageism* ocorrido na esfera do trabalho. A importância desse enfoque se justifica pela própria história do *ageism* na sociedade norte-americana. Relembrando, na esfera produtiva é que este fenômeno foi detectado, estudado e definido como um problema a ser enfrentado. Ao estudarmos o preconceito baseado na idade ocorrido no ambiente de trabalho, procuramos contribuir na compreensão desse importante fenômeno, que atinge os trabalhadores mais velhos em todo o mundo.

Para investigar o fenômeno do *ageism* ocorrido no mercado de trabalho, levaremos em conta os estereótipos existentes na estigmatização do envelhecimento profissional e da imagem do trabalhador mais velho, destacados pelos estudos de Palmore (1999) e Neri (1991). Assim, procuraremos analisar como as imagens ou estereótipos sobre o

envelhecimento referentes aos dois tipos de *ageism* existentes – o negativo e o positivo – podem ser encontrados no universo cultural das empresas.

Quadro 1:

Tipos de <i>ageism</i>	estereótipos considerados	expressões equivalentes
Negativo	improdutividade	falta de dinamismo, falta de energia, falta de ambição, falta de espírito empreendedor, falta de eficácia/eficiência, lentidão, desmotivação
	desadaptação	estagnação, dificuldade de atualização, resistência a mudanças, acomodação
	inflexibilidade	rigidez nas decisões, falta de multifuncionalidade
	desengajamento	dificuldades para trabalhar em equipe, individualismo, dificuldade de relacionamento interpessoal
Positivo	sabedoria	maturidade, experiência profissional

Como estereótipos do “*ageism* negativo” (ver Quadro 1) serão levados em consideração os seguintes: a improdutividade, a inflexibilidade, a desadaptação e o desengajamento (PALMORE, 1999), responsáveis pela desvalorização e rejeição (NERI, 1991) dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho. No que tange ao “*ageism* positivo”, levaremos em conta somente o estereótipo da sabedoria, segundo Palmore (1999), o mais importante do ponto de vista produtivo, por ser responsável pela grande preferência atribuída aos profissionais mais velhos nas funções que exigem uma considerável experiência profissional, adquirida ao longo dos anos, como é o caso dos peritos e consultores.

Veremos agora como esses estereótipos sobre o envelhecimento, assim como a idéia predominante sobre a velhice em nossa sociedade, encontram-se associados à idade cronológica.

A construção social da velhice e o “envelhecimento precoce” no trabalho

“Um executivo não entra mais no ocaso de sua vida profissional ao completar 50 anos. Agora, no que diz respeito à carreira, (...) a morte começa aos 40. Sim, aos 40! Exagero? Não, não é exagero...” (EXAME, 23/02/2000)

Velhice e idade cronológica

O debate sobre a relação entre o envelhecimento profissional e a faixa etária em que isso se verifica é de fundamental importância à medida em que os estereótipos do “ageism” se associam diretamente à idade cronológica dos indivíduos. Ao estipular uma idade determinada para o início da velhice, criam-se expectativas de comportamento perante os que possuem tal faixa etária (NERI, 1991). É como se ao atingir uma idade determinada, e em razão disso, as pessoas devessem assumir comportamentos semelhantes.

Assim, se a velhice tem início aos 60 anos, os trabalhadores que integram essa faixa etária deveriam ser improdutivos, desadaptados (o que é o mesmo que desatualizado), inflexíveis, etc. Evidentemente não é isso o que ocorre. Mas é nessa idéia que reside a base do que se conhece por preconceito e discriminação, ou seja, em estender a um determinado grupo de pessoas, que possuem uma característica comum – no caso a faixa etária, mas também se dando em relação a cor, raça ou gênero – atitudes e comportamentos específicos. Assim, a idade cronológica adquire importância fundamental na estigmatização da velhice e do envelhecimento profissional.

A institucionalização do curso da vida na forma de idade cronológica é consequência da modernização da sociedade. Se antes a idade cronológica não possuía muita importância, agora ela se torna fundamental (DEBERT, 1998). A vida passou a ser periodizada em três fases: infância, vida adulta e velhice. O surgimento da adolescência se

daria só no século XX, com a contribuição da psicanálise, que a caracterizou como uma fase particular, separada da infância e da maturidade, e marcada por crises de personalidade. A conhecida meia-idade também surgiria só no século XX, como uma tentativa de diferenciação de uma fase compreendida entre a velhice e a vida adulta (ARIÈS, 1981).

A velhice como uma construção social e cultural

Phillipe Ariès (1981), num tratado sobre a história da criança e da família, ressalta que na Idade Média a infância não existia enquanto fase especial, separada da vida adulta. A criança exercia as mesmas funções do adulto, trabalhava, se portava e se vestia como adulto. Em outras palavras, era um adulto em miniatura. Para o autor, foi somente com o advento da modernidade que se deu o distanciamento entre adultos e crianças, não apenas pela construção da infância como uma fase de dependência, que exige cuidados especiais, mas também através da construção do adulto como um ser independente, dotado de maturidade psicológica, direitos e deveres de cidadão (ARIÈS, 1981).

O que se deve observar é que as fases que marcam a periodização da vida são construídas social e culturalmente. Não podemos atribuir atitudes e características estereotipadas aos indivíduos em virtude apenas de sua idade cronológica ou da fase da vida em que se encontram, ou, melhor, que é a eles atribuída. Bourdieu (1983), no texto “*A juventude é apenas uma palavra*”, ressalta que, por serem criações arbitrárias, os grupos de idade não podem ser tomados como parâmetros para nenhum tipo de caracterização que padronize como iguais todos os indivíduos pertencentes ao mesmo grupo.

E é exatamente por serem criações arbitrárias que se torna cada vez mais possível ambicionar a chamada “eterna juventude”. A existência de inúmeros recursos para preservar a imagem da juventude, tais como cirurgias plásticas, academias de ginástica, desbranqueadores de cabelos, etc. possibilita às pessoas ocultarem a marca do envelhecimento. A estigmatização da velhice inclui o estereótipo da rejeição (NERI, 1991); a imagem do corpo envelhecido é, então, rejeitada enquanto padrão estético.

Assim, a nossa cultura criou a noção de que só é belo, atraente, produtivo, eficiente e dinâmico quem ou o que é jovem. O que é velho é repulsivo, desvalorizado, rejeitado (NERI, 1991). A nossa sociedade foi a que mais veiculou ao longo da história imagens do corpo humano nos meios de comunicação (FEATHERSTONE, 1993). A freqüente veiculação de imagens do corpo jovem pela mídia, configura um imaginário social repleto de noções negativas acerca do envelhecimento, que passou a ser encarado como uma fase que se quer a todo custo evitar, pois fazer parte dela é o mesmo que estar excluído dos principais “mercados”: da beleza, da moda e do trabalho.

O idoso do final do século XX – da cultura do consumo – é o “idoso jovem”, que vive a velhice como uma fase da vida na qual sua juventude, vitalidade e atratividade podem ser mantidas (FEATHERSTONE, 1993). Conforme destaca Eric Hobsbawm (1996) em *Era dos extremos*, a juventude deixou de ser uma fase preparatória para a vida adulta, passando a ser ambicionada como estágio final do desenvolvimento humano.

Assim, a cultura da “eterna juventude” faz com que os indivíduos neguem seu envelhecimento, utilizando-se de todos os recursos possíveis para se manterem aparentemente jovens. Essa realidade passa a ser dramática para os que envelhecem, ou

melhor, para os que assumem e aceitam o seu envelhecimento. Tal situação se torna bem mais preocupante quando ocorre na esfera do mercado de trabalho.

Segundo dados do Grupo Catho, empresa de consultoria e recolocação profissional, em pesquisa sobre a aparência dos executivos, 59,04% dos entrevistados, tanto do sexo feminino quanto do masculino, admitem tingir os cabelos ao menos uma vez por mês, no intuito de parecerem mais jovens ou melhorarem a aparência de um modo geral. Na verdade, a preocupação com a aparência se deve à manutenção da empregabilidade, compreendida como a capacidade de se manter empregado (CASE & BOTELHO, 2001).

Dos entrevistados pelo Grupo Catho, 46,22% dos homens e 48,67% das mulheres consideraram muito importante a boa aparência numa entrevista de emprego, sendo que 25,86% dos homens e 27,43% das mulheres consideraram a aparência nessas situações excessivamente importante.³ A aparência física assume tal importância à medida em que pode revelar a idade cronológica dos indivíduos, podendo assim caracterizá-los como jovens ou velhos.

“Envelhecendo” aos 40 anos

A imprensa especializada no mundo corporativo tem destacado a difícil situação dos trabalhadores com mais de 40 anos de idade. A revista *Exame* publicou, em fevereiro de 2000, uma matéria sobre esse assunto. Já na capa, a revista destaca a idade de 40 anos, com o número na forma de velas de aniversário, apagadas e enfumaçadas, sobre um bolo. Em letras garrafais, está escrita a frase: “Idade máxima”; logo abaixo, em letras menores: “Há vida depois dos 40 anos nas grandes empresas brasileiras?”⁴

³ Cf. o site: http://www.catho.com.br/novo_centro/aparencia.phtml

⁴ Revista *Exame*, 23/02/2000, Ed. 708; Ano 34; n.4.

Essa ênfase dada à idade cronológica deixa clara a forma pela qual não só as “grandes empresas” mas toda a sociedade atribui caracteres gerais aos indivíduos com base na sua faixa de idade. O mercado de trabalho vincula essa idade a um perfil genérico, que já não é mais valorizado nas empresas de ponta. Em geral, acredita-se que o profissional de 40 anos está desadaptado com as novas tecnologias, é menos flexível que a nova geração e menos adequado para o trabalho de equipes (EXAME, 23/02/2000).

Segundo dados da OIT, em países desenvolvidos como os EUA, Inglaterra, França, Alemanha, e agora também no Brasil, entre um terço e mais da metade da força de trabalho abandona o mercado de trabalho definitivamente na fase que vai dos 40 aos 55 anos, seja por aposentadoria precoce, invalidez, desemprego permanente, desgaste ou desânimo (EXAME, 23/02/2000).

Não seria muito dizer, portanto, que no mundo corporativo (na linguagem executiva), ou no mundo do trabalho (na linguagem sociológica), a “velhice”, da maneira como é compreendida – enquanto fase de perda, desvalorização, abandono e rejeição – se inicia aos 40 anos.

Como mostram Ariès (1981), Bourdieu (1983) e diversos outros autores, as fases nas quais a vida humana é periodizada – como infância, adolescência, vida adulta e velhice – são social e culturalmente criadas. A cultura da “eterna juventude” existente na sociedade e a exigência, no mundo corporativo, por habilidades e comportamentos associados à idéia de juventude – como produtividade, flexibilidade, facilidade de adaptação, etc. – criaram o que se pode chamar de “velhice precoce” no mundo do trabalho. Assim, conforme nos mostram os dados de uma pesquisa, se para a vida em sociedade os indivíduos são considerados velhos numa idade próxima aos 60 ou 65 anos, para a vida no trabalho a média de idade do início da velhice é fixada em 50, 45 e 40 anos (NERI, 1996).

Merece destaque a analogia entre a “velhice precoce” verificada na esfera produtiva e a compreensão da força de trabalho humana como mercadoria. Como já é sabido, o rápido desenvolvimento das tecnologias torna o novo rapidamente obsoleto, reduzindo progressivamente a “vida útil” das mercadorias. No intuito de agilizar o seu ciclo reprodutivo, o sistema econômico capitalista sustenta a redução da vida útil das mercadorias (ANTUNES, 1999).

Assim, a “vida útil” do trabalhador passa a ser menor, assim como a vida útil das mercadorias. Para títulos de ilustração, a reportagem já destacada sobre os executivos com mais de 40 anos, feita pela revista *Exame* (23/fev./2000), é encerrada com uma frase irônica que convém ser reproduzida: “Não está na moda dizer que você é o seu próprio produto? Pois então: o ciclo de vida dos produtos está ficando menor”⁵.

A construção da “velhice” aos 40 anos no mundo do trabalho carrega muitos dos estereótipos negativos que caracterizam a velhice propriamente dita, segundo as caracterizações de Neri (1991) e Palmore (1999). Características como falta de motivação para enfrentar desafios, baixa adaptabilidade às mudanças, pouca familiaridade com as novidades tecnológicas, rigidez nas decisões, indisposição para trabalhar em equipe, “vícios” empresariais adquiridos com a vivência e diversas outras caracterizações típicas do processo de envelhecimento, são atribuídas como “itens desqualificadores” aos profissionais com mais de 40 anos pelo mercado de trabalho (CATHO, 1996).*

Dessa forma é que o profissional de 40 anos vê sua imagem ser consumida pela idéia do envelhecimento: “É como se o que aprendemos há dez anos não nos valesse mais nada”, destaca um executivo em entrevista à *Exame* (23/fev./2000). A idéia da obsolescência profissional, de ver o próprio conhecimento tornar-se ultrapassado, é a marca

⁵ *Exame*; 23/02/2000; p.148.

principal do envelhecimento precoce que está sendo vivenciado por estes executivos. Como o profissional é basicamente a sua formação, ao ver essa formação tornar-se obsoleta diante das novas habilidades exigidas pelas inovações tecnológicas, ele não só sente-se “envelhecido”, como também é considerado como tal pelo mercado de trabalho. Daí a idéia do “darwinismo social” presente no fato de que os executivos mais velhos, que se tornaram obsoletos, devem ceder seu espaço aos mais jovens (TAI, 1998).

A institucionalização do curso da vida na forma de idade cronológica permite associar os contextos sociais e profissionais de desvalorização, rejeição, obsolescência profissional, etc. (NERI, 1991), que caracterizam a fase conhecida como velhice, à faixa etária determinada em que esses contextos se verificam. A “velhice” aos 40 ou 50 anos verificada no contexto atual do mercado de trabalho é um fato, à medida em que os profissionais que atingem tal faixa de idade sofrem com a estereotipia que caracteriza a velhice. Ao serem considerados improdutivos, desadaptados, desatualizados, inflexíveis, etc. (PALMORE, 1999) esses profissionais são tidos como velhos, criando dificuldades para se reintegrarem ao mercado de trabalho ou mesmo permanecerem nele. Nos processos de seleção das empresas essa situação se torna evidente. É disso que trataremos agora.

Envelhecimento e desemprego: A situação dos profissionais com mais de 40 anos

"A revolução microeletrônica inaugura a era de abolição do trabalho." (André Gorz)⁶

"Não é o desemprego em si que é nefasto, mas o sofrimento que ele gera..." (Viviane Forrester)⁷

O problema em números

Os números do atual contexto do mercado de trabalho mostram a situação problemática do desemprego. Os dados do Seade/Dieese na Tabela 1 revelam que o índice de desemprego total praticamente duplicou no período de dez anos que vai de 1989 até 1999. Se em 1989 o desemprego total na região metropolitana de São Paulo era de 8,7%, em 1999 ele chegou a 19,3%. Isso por si só já significaria um fato alarmante.

Tabela 1:

Taxa de Desemprego por Faixa Etária – Região Metropolitana de SP (1989-99)											
Faixa Etária	Taxas de Desemprego Total – Em porcentagem										
	Anos										
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
TOTAL	8,7	10,3	11,7	15,2	14,6	14,2	13,2	15,1	16,0	18,2	19,3
10 a 14 Anos	32,1	36,5	35,7	43,9	42,2	42,9	42,6	44,3	42,6	49,1	49,7
15 a 17 Anos	21,9	25,1	26,0	36,7	38,1	38,0	32,7	38,7	40,8	46,7	48,7
18 a 24 Anos	11,9	14,4	16,0	20,8	20,1	20,1	19,1	21,0	22,4	25,7	27,5
25 a 39 Anos	6,2	7,7	9,3	12,0	11,4	11,0	10,1	11,9	12,7	14,6	15,4
40 Anos e Mais	3,5	4,6	6,2	8,1	7,3	6,9	6,9	8,3	9,2	10,8	12,2

Fonte: SEP. Convênio SEADE-DIEESE. Pesquisa de Emprego e Desemprego.

⁶ In: *Les Chemins du Paradis*. Galilée, Paris, 1983, p.73.

⁷ In: *O horror econômico*. Ed. Unesp, São Paulo, 1997, p.10.

No entanto, nota-se que a situação dos trabalhadores com mais de 40 anos é ainda mais grave do que a média representada pelo índice total. Considerando as outras faixas etárias, observa-se que entre os de 18 a 24 anos a taxa de desemprego era de 11,9% em 1989 e passou a ser de 27,5% em 1999, um pouco mais do que o dobro. Entre os de 25 a 39 anos, a taxa que era de 6,2% em 1989, passa a ser de 15,4% em 1999, atingindo também pouco mais que o dobro e não chegando a triplicar. No entanto, quando consideramos a faixa etária dos com mais de 40 anos, verifica-se que possuía uma taxa de desemprego de 3,5% em 1989, atingindo a marca de 12,2% em 1999, ou seja, quase que quadruplicando.

Tabela 2:

Admitidos e demitidos das empresas, por faixa etária, com nível superior completo Brasil – Território Nacional				
Faixa etária	admitidos		demitidos	
	1998	1999	1998	1999
18-29 anos	148.821	148.092	108.426	104.013
30-39 anos	161.718	156.516	160.637	147.418
40-49 anos	85.492	84.758	98.803	90.985

Fonte: Caged/Ministério do Trabalho. Elaboração: Ipea

Isso revela como a categoria formada pelos profissionais com mais de 40 anos é uma das mais atingidas pelo desemprego. Os dados da Tabela 2 também mostram a situação desprivilegiada desses agentes. Note-se que, considerando as faixas de idade de 18 a 29 anos, de 30 a 39 anos e de 40 a 49 anos, apenas essa última apresenta o número de demitidos maior que o de admitidos, tanto em 1998 (com 98.803 demitidos contra 85.492 admitidos) quanto em 1999 (com 90.985 demitidos contra 84.758 admitidos). As outras faixas de idade, por outro lado, apresentaram nos mesmos períodos um número de admitidos maior que o de demitidos.

Conforme ressalta Márcio Pochmann (1999): “Entre 1989 e 1996, o desemprego cresceu relativamente mais: (1) para pessoas com mais de 11 anos de escolaridade; (2) para as pessoas com idade mais avançada (mais de 40 anos); (3) para os não-chefes de família (cônjuge); (4) para as pessoas negras; e (5) para os que buscam o primeiro emprego” (p.104). O autor afirma também que os profissionais com menos idade estão entre as categorias menos atingidas pelo desemprego, possivelmente por estarem mais familiarizados com as inovações tecnológicas e por terem um perfil mais adequado às novas exigências organizacionais.

Desemprego e avanço tecnológico

O avanço tecnológico veio criar um modelo profissional baseado na rápida adaptação às novas tecnologias, o que valorizou sobremaneira os profissionais mais jovens, supostamente mais familiarizados com esse contexto. Aqui os profissionais mais velhos sofrem com o estereótipo da desadaptação, que o desvaloriza profissionalmente (NERI, 1991).

Os novos cargos e funções provenientes dos avanços tecnológicos, bem como as funções tradicionais que passaram por processos de reestruturação, dificilmente estão acessíveis aos profissionais mais velhos. Não há dúvidas de que os mais jovens têm prioridade no provimento destes cargos, visto que representam a categoria mais adaptada às novas exigências do mercado. Para a grande maioria dos trabalhadores mais velhos, no entanto, só resta tentar adaptar-se às novas tecnologias: “Não há como fugir da utilização das novas tecnologias. Adaptar-se a elas, além de ser o grande diferencial profissional atual,

será – em um futuro não muito distante – a única forma de manter-se no mercado de trabalho”.⁸

Essa necessidade inevitável e inadiável de adaptação vivida pelos trabalhadores mais velhos se verifica pela sua intensa busca de atualização profissional.* Numa pesquisa realizada recentemente pelo Grupo Catho (concluída em 01/04/2000) com 3.658 executivos em todo o território brasileiro, constatou-se que 87,73% deles haviam realizado alguma forma de atualização nos últimos trinta dias anteriores à pesquisa, contra apenas 12,26% que declararam não terem se atualizado nesse período de tempo (ver Tabela 3).

Tabela 3:

Dedicação de tempo à atualização profissional	
Quantas horas por semana você dedica à sua atualização profissional?	
Menos de 1 horas/semana	17,28%
De 2 a 5 horas/semana	48,69%
De 6 a 10 horas/semana	20,63%
De 11 a 15 horas/semana	6,50%
De 16 a 20 horas/semana	6,87%
Disposição para a atualização profissional	
Você procurou se atualizar para sua atividade profissional, de alguma forma, nos últimos 30 dias?	
Sim	87,73%
Não	12,26%
Forma pela qual se atualiza	
Internet	62,63%
Livros	15,24%
Pós-graduação	22,13%

Fonte: Grupo Catho: jornal *Carreira & Sucesso*, edição n.15, 01/04/2000.

A pesquisa constatou também que 48,69% dos entrevistados dedicam de duas a cinco horas semanais à atualização profissional, sendo que 20,63% afirmaram dedicar de seis a dez horas por semana e quase 7% (6,87%) disseram dedicar de dezesseis a vinte horas semanais para se atualizarem. A Internet, representante primeira das novas

⁸ *Correio Popular*, 21/05/200; Caderno de Economia: “Requalificação ajuda no novo emprego”, p.4.

tecnologias, foi tida como o meio mais utilizado para a atualização profissional, citada por 62,63% dos entrevistados, contra apenas 15,24% que fazem uso de livros e 22,13% que freqüentam pós-graduação para este fim.⁹

É interessante notar como a própria tecnologia possibilita e torna imprescindível a atualização sobre os assuntos tecnológicos em rápida transformação. Através dos recursos tecnológicos como a Internet é possível se atualizar sobre os mais diversos assuntos, inclusive sobre as novas tecnologias. Verifica-se, assim, um mecanismo de auto-reprodução do conhecimento tecnológico, semelhante à *autopoiesis* de Luhmann (1992), pela qual os sistemas se auto-reproduzem de forma autônoma.

A grande velocidade infligida às transformações tecnológicas impõe sobre os indivíduos uma rígida “disciplina da atualização” (também conhecida como aperfeiçoamento contínuo ou *kaisen* no modelo japonês), que implica no constante acompanhamento do ritmo das mudanças técnicas. Os indivíduos devem se disciplinar de maneira a fazerem parte dessa *autopoiesis* tecnológica. Disciplina essa cuja inobservância implica numa punição: se optar por não se atualizar, o profissional será excluído do mercado de trabalho.

Convém agora tratar dos processos de recrutamento e seleção profissional, um dos momentos onde mais se verificam as atitudes de exclusão e discriminação por idade – o “*ageism* negativo” – no âmbito do mercado de trabalho. Atitudes essas que se sustentam nos estereótipos estigmatizadores do envelhecimento (PALMORE, 1999).

⁹ *Grupo Catho*, edição de número 15 do jornal *Carreira & Sucesso*: “Como o executivo brasileiro se atualiza?”. Endereço na Internet: http://www.catho.com.br/novo_centroteste1.phtml.

CAPÍTULO II

AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E A EXCLUSÃO POR IDADE

Os limites de idade como critérios de seleção profissional

Art.7º -- “São direitos dos trabalhadores (...): XXX – a proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.” (Constituição Federativa do Brasil de 1988: “Dos Direitos Sociais”).

“Várias empresas costumam fixar limites em torno dos 45 anos para homens e menos para mulheres. (...) Quem autoriza a adoção destes limites deveria perguntar-se se é justo ou razoável fazê-lo.” (Gilberto Geraldo Garbi)¹⁰

Objetividade x subjetividade

Certamente não se pode exigir que haja emprego para todos os que procuram, mas deve ser garantido, por outro lado, que os que se candidatam às vagas disponíveis sejam escolhidos por critérios os mais objetivos possíveis. Num processo de seleção, o candidato deve ser avaliado pelas suas potencialidades, habilidades e qualificações profissionais, tendo elas ou não relevância para o cargo em questão.

Conforme destaca Idalberto Chiavenato (1999), os critérios de seleção são geralmente extraídos das características do cargo a ser preenchido. E, até onde se sabe, não existem no mercado de trabalho funções que só possam ser desempenhadas por profissionais de uma determinada faixa etária. Em outras palavras, levando-se em conta os critérios objetivos, a idade nunca deve fazer parte do perfil exigido para o cargo. A

¹⁰ In: *O Estado de São Paulo*; 16/02/2000.

imposição dos limites de idade é, portanto, um critério subjetivo e contraria a objetividade de um processo de seleção.

Além disso, a própria entrevista pode ser tida como uma técnica imprecisa e subjetiva de seleção, pois depende, em grande parte, dos critérios de julgamento de uma só pessoa: o entrevistador. Mas continua sendo, apesar de todos os seus inconvenientes, a que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos (CHIAVENATO, 1999). Tal é a subjetividade da entrevista de seleção, que inúmeros manuais foram publicados ensinando técnicas para “driblar” o entrevistador e lhe passar uma imagem conveniente.¹¹

Os processos de seleção profissional, para serem justos, têm que ser baseados em critérios de qualificação relevantes. Exigir que se tenha fluência em língua estrangeira, formação superior ou qualquer outro critério objetivo para concorrer a um determinado cargo não constitui de modo algum atitude de exclusão. Mas o que dizer dos processos de seleção que exigem “qualificações” do tipo “boa aparência”, “ótima apresentação”, ou “até 40 anos”? Não há dúvidas de que são injustos e discriminatórios e se baseiam em critérios de seleção extremamente subjetivos.

Analisemos um anúncio de jornal que exemplifica essa situação:

*“Treinee em Marketing – Dando continuidade na formação de nosso quadro de executivos estamos selecionando jovens dinâmicos, mesmo sem experiência para seguir carreira na área de Marketing e RH. Os candidatos devem ter de 18 a 28 anos, formação superior ou 2º Grau completo, disponibilidade imediata, ótima comunicação e apresentação”.*¹²

¹¹ Entre esses manuais, merecem destaque o livro do presidente e fundador do *Grupo Catho*, Thomas Case: *Como conquistar um ótimo emprego e dar um importante salto em sua carreira profissional*; Ed. Makron Books; SP; 1997; e o manual *Como fazer entrevistas de seleção*, do consultor Penny Hackett; Ed. Nobel; SP; 2000.

¹² *Correio Popular*, Caderno de empregos; Domingo, 18/06/2000.

Note-se que as “qualificações” exigidas para o cargo são essencialmente subjetivas. O requisitante exige “ótima apresentação”, mas não deixa claro o que se entende por uma “ótima apresentação”, ou seja, ele poderia explicar sua requisição fazendo referência ao uso de traje social, gravata, etc. Mas não o faz, deixando a “qualificação” “ótima apresentação” subentendida. O critério “ótima comunicação”, da mesma forma, também fica subentendido, pois não se sabe se se está exigindo erudição no falar ou talentos como habilidade de negociação ou facilidade nas relações interpessoais. A expressão “jovens dinâmicos” revela não só subjetividade como também preconceito, pois associa claramente o dinamismo à juventude, o que é realçado ainda pelo limite de idade instituído: “de 18 a 28 anos”, mostrando uma discriminação explícita com base na idade. Quanto à escolaridade exigida, que seria o único critério objetivo do anúncio, não se deixa claro se é necessário formação superior ou somente o 2º grau completo.

Pode-se dizer que o anúncio é, portanto, subjetivo em sua totalidade, não apresentando nenhum critério verdadeiramente objetivo para a seleção dos supostos “executivos” aos quais se refere, termo esse, aliás, banalizado em nosso meio cultural, pelo seu uso constante em expressões do cotidiano, tais como “prato executivo”, “sauna para executivos”, etc. (GRÜN, 1990). Além disso, o anúncio não apresenta identificação da empresa solicitante, que esconde sua identidade possivelmente temendo represálias, complicações judiciais ou com a imprensa.

A presença de critérios subjetivos de qualificação tem sido freqüente, não só nos anúncios de jornais, como também nas solicitações feitas por agências de recolocação de executivos. Termos como “dinamismo”, “capacidade de comunicação”, “espírito empreendedor”, “perseverança”, “ambição”, “vontade de progredir”, “boa aparência”, “excelente apresentação”, sem falar dos limites de idade, são comuns como parte do perfil

profissional exigido. Podemos dar alguns exemplos reproduzindo as próprias solicitações (os termos subjetivos encontram-se destacados em *itálico*):

- Cargo: Analista de Sistemas: “*formação superior ou cursando último ano de Análise de Sistemas; vivência em ambiente de rede/Plataforma Windows (95 e NT) e Office; conhecimento em ambiente Xbase/Experiência com sistemas integrados; facilidade de comunicação e dinamismo; idade entre 21 e 28 anos.*”¹³
- “Vendedores: Estamos formando equipe de vendas para empresas do ramo imobiliário. Requisitos: *idade entre 25 e 40 anos; formação em nível superior; fundamental que tenha habilidade e capacidade de negociação; capacidade de comunicar-se, articular e contextualizar informações; gosto pela constante atualização; disciplinado, responsável e ético; não é necessário ter experiência no ramo imobiliário.*”¹⁴
- “Operadores de Telemarketing: *formação superior ou cursando; até 30 anos; excelente dicção; ótimo vocabulário e comunicação verbal; facilidade para trabalhar com metas.*”¹⁵
- “Multinacional: *Requer: homem responsável com desejo de superar-se; idade de 25 a 30 anos; mínimo terceiro grau; experiência em supervisão e controles administrativos*”¹⁶

¹³ *Correio Popular*, 06/07/1997.

¹⁴ *Correio Popular*, 29/06/1997.

¹⁵ *Correio Popular*, 29/06/1997.

¹⁶ *Correio Popular*, 22/06/1997.

- “Gerente: Empresa de Lingerie admite para sua nova loja, no Shopping Iguatemy Campinas. Imprescindível: *faixa etária mais ou menos 30 anos; boa aparência; nível superior; experiência mínima comprovada de 1 ano.*”¹⁷
- “Contador: Empresa de Campinas admite Contador com os requisitos: *faixa etária próxima aos 30 anos; nível universitário; 5 anos de experiência comprovada; dinâmico; atualizado plenamente; familiarizado com sistema informatizado em ambiente Windows e que entenda de contabilidade.*”¹⁸
- “Contador: Com curso superior; CRC; *faixa etária 28 a 38 anos; experiência de 05 anos em Contabilidade Geral, Impostos, I. Renda, Rotinas Trabalhistas e Finanças; com vontade e potencial para crescimento profissional e pessoal.*”¹⁹
- “Representante de Vendas: Formação superior preferencialmente em Engenharia Química, com experiência em vendas neste segmento; *idade de 20 a 45 anos; veículo próprio; conhecimento em informática, Windows, Word, Excel e desejável inglês. Dinamismo, com muita garra e determinação.*”²⁰
- “Secretária Português 1, imobiliária Zona Sul, diretoria, experiência mínima de 5 anos em diretoria, *excelente apresentação, domínio de informática, até 35 anos.*”²¹
- “Trainee Gerente 07 - Fast Food – para atuar em suas unidades com 2º grau completo ou universitário. Disponibilidade para início imediato, *23 a 35 anos, dinamismo, ambição e iniciativa. Oferece Salário fixo, programas de treinamento, plano de carreira. C.V. com pretensão salarial p/ cód.*”²²

¹⁷ *Correio Popular*, 22/06/1997.

¹⁸ *Correio Popular*, 22/06/1997.

¹⁹ *Correio Popular*, 22/06/1997.

²⁰ *Correio Popular*, 22/06/1997.

²¹ *Folha de São Paulo*; 21/05/2000.

²² *Folha de São Paulo*; 21/05/2000.

- “Vendedor: Somos uma empresa nacional, sediada em Campinas, atuando há 11 anos no mercado de (TI) Tecnologia de Informação e estamos selecionando profissionais com bons conhecimentos na comercialização de softwares e prestação de serviços. Se você é uma pessoa *dinâmica, comunicativa, organizada, ótima capacidade de negociação*, possui carro próprio, tem experiência em vendas e informática, envie seu Curriculum para alvesconsult@uol.com.br. Desejável: formação superior e conhecimento da língua inglesa.”²³
- “Confidencial: *Idade 40/45 anos. Boa apresentação pessoal*. Disponibilidade de horário. Experiência comercial/operações/ Captação em instituições financeiras”. Empresa: “Instituição financeira/ comercial.”²⁴
- “Advogado Sênior: Consultoria de RH colocação/recolocação, para multinacional. Masc./fem, inglês fluente, *até 40 anos*, experiência empresas de grande porte, contratos de bens de consumo, análise de contratos, rotina área civil, *com estabilidade no emprego anterior*.”²⁵
- “Assessores MKT: Empresa atuante em todo o Brasil seleciona *sem experiência*. Segundo grau, *idade 18 a 28 anos*. Oferece cursos diversos e ascensão profissional.”²⁶
- “Assistente Administrativo/Vendas: Empresa admite com experiência de 1 ano, *dinâmica, comunicativa, até 28 anos*. Oferecemos salário compatível e possibilidade de ascensão profissional.”²⁷

²³ *Correio Popular*, 18/06/2000.

²⁴ *Grupo Catho*; Vagas disponíveis; 07/07/1997.

²⁵ *O Estado de S. Paulo*, 23/07/2000.

²⁶ *O Estado de S. Paulo*, 23/07/2000.

²⁷ *O Estado de S. Paulo*, 23/07/2000.

- “Assistente Administrativo: Moça de 25 a 32 anos, com excelente apresentação, para assistir diretoria, com experiência mínima de 1 ano em Excel e Word, para Zona Oeste. C.V. com pretensão salarial e foto para Caixa Postal 42398.”²⁸

Equidade e discriminação

A utilização de critérios subjetivos torna o processo de seleção injusto. Não se pode impedir que candidatos devidamente qualificados concorram a uma vaga disponível pelo simples fato de pertencerem a uma determinada faixa de idade e não corresponderem ao “bom gosto” do entrevistador. Essas restrições ferem o que conhecemos por justiça social, contrariando o princípio da equidade, tornando desiguais as oportunidades de acesso aos cargos disponíveis (RAWLS, 1986).

Todo trabalhador deve ter o direito e a liberdade de concorrer aos cargos compatíveis com a sua formação e experiência profissional. Estabelecer limites de idade ou exigir “boa aparência” e outros critérios subjetivos nas solicitações por profissionais é violar esse direito e beneficiar uns em detrimento de outros, ou seja, é praticar a iniquidade. Na verdade, a expressão “boa aparência” e os limites de idade estão interligados, pois ter boa aparência em nossa sociedade é ser jovem ou manter-se aparentemente jovem, como já vimos. Basta verificar a grande presença de reportagens na imprensa sobre beleza, corpo perfeito e rejuvenescimento.²⁹ A expressão “boa aparência” pode ainda dar vazão ao

²⁸ *O Estado de S. Paulo*, 23/07/2000.

²⁹ Só a título de exemplificação: revista *ISTOÉ*, 06/10/1999, reportagem de capa: “Dieta nunca mais – Os remédios que vêm por aí para acabar com a gordura”; *ISTOÉ*, 12/02/2000, reportagem de capa: “O corpo do futuro – Os alimentos que combatem a flacidez. O que a cirurgia plástica poderá fazer. Injeção promete aumentar músculos. Como será a nova malhação”; *ISTOÉ*, 03/05/2000, reportagem de capa: “Libere a vaidade – Homens e mulheres mergulham nas novas maravilhas que prometem revolucionar a beleza”; jornal

preconceito racial, uma vez que os cargos técnico administrativos das grandes corporações são, em sua quase totalidade, ocupados por pessoas brancas.³⁰

Conforme destaca o então presidente da empresa Vésper de telecomunicações, Gilberto Garbi, em seu artigo no jornal *O Estado de São Paulo* intitulado “Recrutamento, seleção e crueldade”: “aparência é uma coisa tão subjetiva que é difícil entender como pode alguém sério pensar em usá-la na avaliação de seres humanos. Exceto para funções fúteis, não há trabalho em que, objetivamente, a aparência influa no desempenho”.³¹

O preconceito com base na idade, apesar de ser citado na Constituição de 1988 como inadmissível, não consta como crime e o autor da discriminação não corre o risco de enfrentar processos judiciais, como ocorre nos EUA, em virtude da conhecida *Age Discrimination in Employment Act*, uma lei federal existente desde 1967, e que proíbe a discriminação por idade no trabalho (PALMORE, 1999). Ao contrário, segundo afirmações do Dieese, no mercado de trabalho brasileiro, entre outros atributos (cor, sexo, migração) a idade é a que mais discrimina.³² No entanto, alguns trabalhos recentes sobre ética empresarial no Brasil têm defendido que a discriminação com base na idade, principalmente a que atinge os profissionais com mais de 40 anos pela adoção de limites de idade nos processos de seleção, é uma conduta antiética e ilegal (MOREIRA, 1999).

Diário do Povo, 21/05/2000: “Na onda do silicone – Uma nova mania tem invadido os consultórios de Campinas e causado polêmica entre os médicos e conservadores”.

³⁰ DIEESE: Anuário dos trabalhadores: a perversa concentração de renda no Brasil; *Boletim Dieese*, n.178. São Paulo; dez./95.

³¹ *O Estado de São Paulo*, 16/02/2000.

³² DIEESE: Anuário dos trabalhadores: a situação do jovem no mercado de trabalho brasileiro. *Boletim Dieese*, n.194. São Paulo; maio/97.

A idade como (des)qualificação

Diversos consultores citam a idade entre as “qualificações” mais importantes num processo de seleção. Thomas Case (1997), consultor e presidente do Grupo Catho, aconselhando na procura de empregos por cartas enviadas às empresas, afirma que caso o executivo seja jovem, fale bem o idioma inglês e seja bem formado, qualquer empresa o contratará. Segundo o consultor, as multinacionais procuram por esse tipo de profissional.

Na elaboração da carta, o consultor aconselha omitir os dados referentes à idade caso o executivo tenha mais de 45 anos: “Se você tem mais de 45 anos, não mencione sua idade na carta” (CASE, 1997: 98). A consciência das discriminações por gênero, estado civil, etnia ou nacionalidade também ficam evidentes nos aconselhamentos do consultor: “Se for mulher e tem três filhos, não os cite, mesmo que sejam sua maior alegria pessoal” (p.98). E ainda: “Não destaque sua nacionalidade na carta se você for, por exemplo, peruano, chileno ou argentino” (p.98).

Citando o que considera como exemplo de bom primeiro parágrafo de cartas de mala direta para gerar entrevistas, Thomas Case (1997) cita, entre outras, a seguinte: “M.B.A. da Fundação Getúlio Vargas, fluência em inglês, 4 anos de experiência financeira na DuPont e 29 anos de idade, são as principais qualificações que tenho para oferecer...”

Nota-se que a idade – e não só ela, mas também etnia, nacionalidade, gênero e estado civil – entram como diferencial importante na qualificação profissional. No livro de Case (1997), *Como conquistar um ótimo emprego*, não há nenhuma crítica a essas atitudes discriminatórias das empresas e nem ao menos uma referência é feita à violação dos

direitos humanos que isso representa. Ao contrário, o autor parece compartilhar dessas atitudes e age de forma preconceituosa ao fazer suas recomendações.

No que se refere à idade, é evidente que os direitos garantidos pela Constituição não são de maneira alguma respeitados. Grande parte dos anúncios de jornais e solicitações de consultorias e agências de emprego e recolocação apresentam limites de idade. Numa amostragem de 43 solicitações por executivos constantes no cadastro do Grupo Catho referentes a 07 de julho de 1997, observamos que em 12 constavam limites de idade, o que representa 27,9% do total da amostra. Da mesma forma, de 40 anúncios pesquisados no jornal *Folha de São Paulo* para o cargo de diretor, entre 21 de maio de 2000 a 11 de junho de 2000, seis (ou 15% do total) apresentavam limites de idade. Para o cargo de gerente, nesse mesmo jornal e no mesmo período considerado, de 190 anúncios constantes, 21 (ou 11,05%) tinham limites de idade. São taxas altas, considerando que a presença do limite de idade representa abertamente a discriminação contra profissionais mais velhos.

O limite de idade pode ser tido, então, como uma exigência do perfil, mostrando que a idade também está sendo considerada como “qualificação”. Desta forma, ter mais de 40, 45 ou 50 anos de idade significa estar desqualificado. A (sênior)idade aparece nesse caso como um importante agente de desqualificação. Conforme já demonstramos, os anúncios de jornais ou de agências de empregos que apresentam limites de idade normalmente trazem também exigências por outras “qualificações” subjetivas como “dinamismo”, “capacidade comunicativa”, “garra”, “determinação”, “gosto pela atualização”, “facilidade de relacionamento interpessoal”, etc.

De certa forma, pode-se sugerir que o limite de idade é uma categoria subjetiva de qualificação, uma vez que o solicitante – ou quem estabelece o limite de idade – pressupõe

que as demais “habilidades” exigidas para o cargo são mais facilmente encontradas nos profissionais com idade inferior à do limite estabelecido.³³

Dinamismo e juventude

O “espírito jovem” está diretamente relacionado ao dinamismo e à atividade. Os conselhos dos consultores de RH para os executivos com mais de 40 anos se resumem a adotar uma “postura jovial”. Thomas Case (1999) ressalta que o executivo mais velho “precisa conscientizar-se de que deve fazer qualquer esforço, qualquer sacrifício para desenvolver uma mentalidade jovem” (p.180). Para Case, “um executivo com mais de 45 anos de idade com mentalidade jovem, cheio de energia, flexível, bem atualizado, rápido, cheio de criatividade e que se relaciona bem com seus colegas, deve comunicar isso com muita agressividade para superar o preconceito generalizado” (CASE, 1997: 178).

A familiaridade com o mundo da informática também é atribuída aos executivos jovens e negada aos mais velhos. O consultor Laerte Cordeiro, da consultoria *Laerte Cordeiro & Associados*, afirma que os profissionais com mais de 40 anos têm mais dificuldades onde as carreiras começam muito cedo e aos 32 anos já se é gerente, como é o caso da área de informática. Para ele: “Uma pessoa de 52 anos não tem a cultura da informática; o cabelo branco não combina com a área”.³⁴

De maneira geral, podem ser enumeradas as seguintes causas principais pelas quais os executivos mais velhos são discriminados: falta de energia, falta de dinamismo, inflexibilidade, falta de atualização, morosidade, falta de criatividade e dificuldade de relacionamento (CASE, 1997). Essas características integram os estereótipos ligados ao

³³ Ver sobre isso a pesquisa do Grupo Catho (1996) sobre a carreira dos executivos com mais de 40 anos no Brasil.

envelhecimento, destacados por Palmore (1999) e Neri (1991). A associação de características comportamentais e emocionais à faixa etária ainda é comum nos processos de seleção, apesar das inúmeras pesquisas que vêm sendo feitas na tentativa de mostrar seu caráter preconceituoso.³⁵

A adoção dessas características como “qualificações” e pré-requisitos fundamentais nos processos de seleção profissional, certamente perpassa pelos novos paradigmas produtivos, atrelados aos processos de reestruturação e automação organizacional. Foi possível observar nos anúncios de jornais e das agências de RH e também nas recomendações dos consultores, como é dada ênfase à atualização profissional, ao dinamismo, ao “espírito jovem”, à flexibilidade e a outras características que integram o modelo cultural dos novos paradigmas.

Assim, pode-se dizer que esse modelo cultural dificulta não só a (re)inserção dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho, como também a sua permanência nele. Veremos agora como esses novos paradigmas criam contextos organizacionais desfavoráveis aos profissionais com mais de 40 anos, influenciando em sua demissão e levando-os à improdutividade dentro das empresas (NERI, 1996).

³⁴ *RH em Síntese*: http://www.quatro.com.br/rhsintese/ed03_00.htm

³⁵ Como exemplo, a pesquisa do Grupo Catho (1996): *A carreira dos executivos acima de 40 anos*. Essa pesquisa, feita com 7.002 executivos de 31 empresas, mostra que, dos profissionais com mais de 40 anos: 76% usam o computador, 84% aceitam ter um superior mais jovem, todos dedicam-se em média 4,29 horas por semana em leituras de atualização, como negócios, tecnologia e economia e trabalham em média 47,4 horas por semana.

Envelhecimento, demissão e improdutividade no contexto dos novos paradigmas – Elementos e estratégias da exclusão por idade no ambiente de trabalho

“No final das contas, seja no setor privado seja no setor público, a perda de emprego tornou-se, no espaço de pouco mais de uma década, uma ameaça efetiva para a maioria dos brasileiros.” (Miguel Caldas)³⁶

“Os novos paradigmas, os processos de reengenharia e os programas de qualidade, geralmente são associados à velocidade e à precisão, apontadas como capacidades típicas das pessoas mais jovens, o que exclui de imediato a possibilidade de aproveitamento dos mais velhos.” (Aguinaldo Neri)³⁷

A possibilidade real de perder o emprego transformou-se na principal causa de preocupação entre os trabalhadores brasileiros. Na transição da década de 1980 para a de 1990, tem início uma nova fase em que as demissões em massa ou enxugamentos de pessoal se tornariam rotineiros. Num mercado onde o incremento da competitividade entre as empresas crescia progressivamente, chegando a patamares até então desconhecidos, o enxugamento de pessoal, incluindo o de nível gerencial e administrativo, surgiria como alternativa imediata e simplista à crise orçamentária. Também o processo de modernização e reestruturação administrativa do setor privado brasileiro, iniciado com a abertura econômica de 1990, teria acelerado a onda de enxugamentos (CALDAS, 2000).

Se antes a demissão atingia apenas os profissionais pouco qualificados, agora ela se tornaria uma realidade para todos os trabalhadores, de todos os níveis, do operário não-especializado ao diretor. O desemprego adquiria então o *status* de ser o principal fantasma do final de século.

³⁶ In: *Demissão – Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*, Ed. Atlas, SP, 2000; p.59.

³⁷ In: *Os profissionais de recursos humanos, a empresa e o trabalhador que envelhece*, tese de mestrado em administração, Instituto Metodista de Ensino Superior de São Bernardo do Campo, SP, 1996; p.06.

O medo do desemprego e os jogos de manipulação

Uma pesquisa realizada em 1996 pelo Grupo Catho Consultoria em RH, na qual foram entrevistados 643 executivos de vários cargos de empresas de todos os portes, revelou que 70,7% estavam colocando como centro de suas preocupações a sua vida profissional – mais do que a vida pessoal e familiar – e 39,5% afirmaram temer, mais do que tudo, não ter um emprego (CASE, 1997).

Essa mesma pesquisa revelou que, depois do emprego, a segunda maior preocupação dos executivos, citada por 28,6% dos entrevistados, é o medo da politicagem na empresa. Os executivos revelaram que se sentem inseguros por não se sujeitarem a “jogadas” e “bajulações” com relação aos seus superiores, achando que por isso correm o risco de serem demitidos. Por outro lado, o item “politicagem na empresa” aparece como o mais citado (32,7%) entre os altos executivos, aqueles que ocupam cargos de diretoria ou vice-presidência. (CASE, 1997).

É tamanha a preocupação com as “jogadas” e “politicagens” no ambiente de trabalho, que têm surgido manuais que ensinam como livrar-se delas. O consultor Russel Wild (1999), em *Não perca seu emprego – Saiba como se defender das constantes pressões no ambiente de trabalho*, explica que na tentativa de serem notados por suas realizações, impor suas regras e destacar-se como líderes, muitos chefes empregam uma técnica consagrada no mundo empresarial moderno: a prática de diferentes jogos de manipulação e intimidação para com seus subordinados (WILD, 1999).

A existência de jogos de manipulação nas empresas revela que a demissão é antes um processo do que um ato. Ela se inicia quando não se é mais convocado a reuniões

estratégicas, a treinamentos, viagens de negócios e outros rituais organizacionais de importância decisiva para a evolução da carreira profissional. Afora a dimensão econômica que procura justificar o enxugamento em massa de pessoal, a demissão como um processo e os jogos de manipulação podem ser compreendidos como estratégias de exclusão dentro das empresas, expulsando ou corroendo o poder de decisão dos que não mais correspondem aos interesses empresariais.

O medo, a pressão e o que se convencionou chamar de “*stress* profissional” tornaram-se sentimentos predominantes entre os trabalhadores. Uma pesquisa da Universidade de Manchester, no Reino Unido, feita no primeiro semestre de 2000, que abordou o nível de satisfação e os sintomas de problemas físicos e psicológicos entre os executivos, numa amostra que abrangeu 24 países e 700 administradores de todo o mundo, revela que os executivos brasileiros estão entre os mais insatisfeitos com o próprio trabalho, sofrendo tanta pressão para apresentar um bom desempenho que se tornam deprimidos e ansiosos. Tudo isso é consequência do medo de perder o emprego.³⁸

Desempenho profissional e sofrimento no trabalho – stress, pressão e medo

O *stress*, a pressão e o medo passam a existir como os principais componentes do que Christophe Dejours (1999) chamou de “sofrimento no trabalho”. O sofrimento no trabalho, segundo o autor, se deve ao temor dos empregados em não corresponderem às imposições da organização do processo de trabalho. Imposições essas que são de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução, de

³⁸ In: *Correio Popular*, 31/07/2000. Matéria: “Estudo revela sofrimento do executivo brasileiro”. Caderno de Economia, p.6.

experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e da adaptação à 'cultura' e à ideologia da empresa (DEJOURS, 1999).

O medo de não corresponder às expectativas empresariais coloca os trabalhadores e, principalmente, os administradores numa situação de *stress* constante, mesmo porque é sobretudo desses que é cobrado o comprometimento com os objetivos empresariais. Peter Drucker (1997) sustenta que o trabalho de cada administrador deve estar enfocado no sucesso de todo o empreendimento. O desempenho profissional regido através do comprometimento com a causa empresarial é, portanto, fundamental na atuação do administrador, sendo verificado com frequência pelos seus superiores. Assim, uma administração considerada eficaz deve dirigir a visão e o empenho de todos os administradores para uma meta comum e assegurar que cada administrador saiba quais resultados são esperados dele (DRUCKER, 1997).

Os programas de avaliação profissional, que podem levar em conta itens como o desempenho, a competência, a eficiência, a eficácia e o comprometimento com a causa empresarial, são um importante instrumento de controle sobre os empregados. É pela avaliação de quem é ou não fiel à cultura da empresa, de quem "veste a camisa", de quem é membro da "grande família corporativa", de quem "dá tudo de si", de quem é competente e comprometido com o próprio trabalho, que se é possível controlar quem está ou não à altura das exigências corporativas. O controle da vida profissional – e mesmo privada – dos trabalhadores é uma característica própria do sistema japonês, adotado como modismo organizacional em todo o mundo e que carrega a bandeira dos novos paradigmas produtivos (GOUNET, 1999).

O sistema japonês

Surgido como uma estratégia de competitividade frente aos EUA, o sistema japonês de produção, chamado de toyotismo, foi implantado nas duas décadas de 1950 a 1970 na fábrica da Toyota. O toyotismo adaptou os conceitos do fordismo, seu precursor, à realidade do Japão, dando origem a um novo modelo de produção de alta eficácia, que atingiria dimensões globais (GOUNET, 1999). Desde então, o modelo original japonês tem servido de referência para muitas outras empresas em todo o mundo, levando freqüentemente a um grande incremento no desempenho dessas empresas em comparação ao sistema industrial tradicional (CASTELLS, 2000).

Foi a partir desse modelo que surgiram os conceitos tão em voga hoje no mundo empresarial, como *just-in-time*, *kanban*, *kaisen*, *team work*, CCQ, CEP, controle de qualidade total, eliminação do desperdício, gerência participativa, flexibilização, etc. Esses conceitos sintetizam o modelo atual de gestão organizacional que caracteriza os novos paradigmas produtivos, dando origem a novas formas de competência profissional. Por isso, alguns deles merecem ser analisados.

O *just-in-time* significa “tempo justo” e traduz um modelo baseado na velocidade, na eficácia, na precisão, voltado totalmente para o mercado consumidor. Um sistema veloz, preciso e eficaz, onde o desperdício, de tempo, de recursos materiais, humanos e financeiros, deve ser evitado a todo custo. Assim, todo estoque deve ser suprimido, só produzindo o que será absorvido pelo mercado, o que caracteriza o *kanban* (GOUNET, 1999). Ter agilidade nas decisões, ser preciso e eficaz nas ações são, portanto, as competências construídas pelos *just-in-time* e *kanban*.

O que se conhece por *kaisen* é a cultura do aperfeiçoamento contínuo. Deve-se ser capaz de acompanhar a velocidade das transformações tecnológicas e administrativas das organizações (GOUNET, 1999). Nesse conceito residem as necessidades da atualização constante dos trabalhadores, uma competência tão valorizada hoje no mercado de trabalho. Atualização essa que deve seguir simultaneamente as tendências de inovação organizacional.

Team work nada mais é do que o trabalho em grupo. Saber trabalhar em equipe é uma das novas tendências organizacionais mais enfatizadas hoje pelos consultores e teóricos da administração. O que se denominou “trabalho em equipe” nada mais é do que uma construção ideológica do máximo envolvimento dos trabalhadores no processo de produção (POLLERT, 1996). O que no fordismo era um homem/uma máquina, no toyotismo tornou-se uma equipe/um sistema (GOUNET, 1999). Há, no entanto, uma maior intensificação do trabalho à medida em que se deve estar apto a desenvolver funções múltiplas na empresa e não mais se restringir a uma área específica especializada: “A característica central e diferenciadora do modelo japonês foi abolir a função de trabalhadores profissionais especializados para torná-los especialistas multifuncionais” (CASTELLS, 2000: 180).

Neste contexto, os trabalhadores devem ser multifuncionais, flexíveis, e não especialistas, pois há a necessidade de se conhecer o todo e não mais cada parte isoladamente. Deve-se ser polivalente, ou seja, estar preparado a dar resposta, pronta e adequada, às situações que possam ocorrer no ato produtivo (DIAS, 1999). Aqui se insere também o conceito de “gerência participativa”, que implica numa maior horizontalização entre os níveis hierárquicos, no intuito de criar um ambiente mais propício ao trabalho em equipe (GOUNET, 1999). Assim, a flexibilização, a multifuncionalidade, a polivalência e a

capacidade de trabalhar em equipe surgem como competências fundamentais no contexto dos novos paradigmas.

A sigla CCQ, que quer dizer Círculos de Controle de Qualidade, implica na organização de grupos de trabalhadores que se organizam no intuito de melhorar a produtividade das empresas. Assim, o controle sobre a produtividade e o desempenho de cada empregado traveste-se em controle para a manutenção da qualidade total (ANTUNES, 1999). A eficácia e a eficiência entram aqui como competências fundamentais, uma vez que qualidade total implica no máximo de produtividade e desempenho, e no mínimo de erros e desperdícios – de tempo, de matéria-prima e de investimentos.

O que esses elementos que compõem o sistema japonês possuem em comum é a sua capacidade de controle sobre os trabalhadores. Controla-se a produtividade, o desempenho, a disciplina, a carreira e mesmo o cotidiano dos empregados. Nenhum tempo pode ser desperdiçado. Além disso, deve-se ser veloz para acompanhar as transformações tecnológicas e administrativas. Caso contrário, se é excluído do mercado de trabalho, num darwinismo social onde só os melhor adaptados permanecem (DIAS, 1999). Assim, só conseguem se manter no mercado de trabalho os que possuem as competências exigidas pelos novos paradigmas produtivos.

Competência

Ao se utilizar um termo fundamental como é a “competência”, faz-se necessário defini-lo. Para Philippe Zarifian (1998), competência pode ser entendida como: “um assumir de responsabilidade pessoal do assalariado frente às situações produtivas” (p.19).

Assumir responsabilidade quer dizer estar pronto a enfrentar os eventos que ocorrem de forma imprevista na situação produtiva.

Na verdade, o aparecimento do termo “competência” está diretamente vinculado à emergência dos novos paradigmas produtivos. Surgida como um novo instrumental teórico em substituição ao termo “qualificação”, utilizado pelo modelo taylorista/ fordista, a “competência” procurou sintetizar as habilidades e talentos profissionais necessários ao modelo da acumulação flexível (HIRATA, 1998). O termo “competência” carrega, em sua própria definição, os elementos que compõem o modelo japonês, como algumas “competências” profissionais valorizadas pelo mercado: “assumir riscos” e a referência a uma “atitude social” e não só profissional, bem como assumir uma “responsabilidade” – que é o mesmo do que comprometimento – nas situações de trabalho.

É possível observar também, na própria definição do termo competência, uma menção à possibilidade de “fracassar”, de “não estar à altura”, e de “sofrer uma avaliação negativa por parte da hierarquia e dos colegas de trabalho” (ZARIFIAN, 1998). Dessa forma, o termo competência já traz implícito o medo de perder o emprego, o *stress* e a pressão, bem como o controle sobre o trabalhador no ambiente de trabalho.

A competência, tendo sua origem no modelo japonês, é então estruturada por uma das principais características desse modelo: o gerenciamento por tensão (*by stress*). Trabalha-se sob o controle de um sistema de três luzes que comandam o ritmo da produção: verde, tudo em ordem; laranja, há super-aquecimento, a cadeia avança em velocidade excessiva; vermelha, há um problema, é necessário parar a produção e resolver a dificuldade (GOUNET, 1999). No gerenciamento *by stress*: “É preciso que os sinais oscilem permanentemente entre o verde e o laranja, o que significa uma elevação constante do ritmo de produção” (GOUNET, 1999: 30).

Simbolicamente, pode-se dizer que no contexto dos novos paradigmas produtivos as luzes verde e laranja estão sempre oscilando, senão no ritmo constante da produção industrial, na alta produtividade exigida nos trabalhos administrativos e nos negócios. Tal situação mostra como a intensificação do ritmo de trabalho torna imprescindível que os trabalhadores apresentem a máxima velocidade na sua execução, evitando qualquer desperdício de tempo e recursos (GOUNET, 1999). Assim, não há dúvidas de que – tal como o sistema japonês, do qual originam – os novos paradigmas estão apoiados, fundamentalmente, no conceito de velocidade.

A velocidade como competência

Se Zarifian (1998) define competência como um atributo mais social e pessoal do que propriamente profissional, certamente consideraria a velocidade como uma das competências principais no atual mundo do trabalho. Tudo hoje está marcado pela velocidade: velocidade das transformações tecnológicas e organizacionais, velocidade da comunicação, velocidade no acesso às informações, velocidade nas decisões, velocidade nos negócios, velocidade no aperfeiçoamento profissional, velocidade na produção, etc. O tempo atual, que marca não só o início de um novo século, mas também de um novo milênio, tem recebido algumas denominações: “Nova Economia”, “Era da Informação”, “Era Digital”, “Era do Conhecimento” (CASTELLS, 2000). Pois seria mais do que coerente denominá-lo, também, de a “Era da Velocidade”.

Milton Santos (1997) destaca que as passagens de século são marcadas pela velocidade das transformações: “A primeira tentação é a de outra vez, nos tornarmos, como na aceleração precedente, adoradores, dubitativos ou firmes, da velocidade” (p.29). Assim,

da mesma forma que o mundo se espantou com a velocidade das transformações que marcaram a transição do século XIX para o XX, com a difusão do automóvel, do avião, do telégrafo sem fio, do telefone e do rádio, também agora encontra-se fascinado com a velocidade atrelada aos avanços tecnológicos que residem no surgimento do telefone celular, dos computadores pessoais, da Internet, da automação organizacional, etc.

Nas palavras do conhecido colunista Joelson Beting: “O que mais fascina e assusta, tanto quanto a profundidade das mudanças, é a velocidade delas. (...) Se me fosse perguntado qual seria a regra primeira da Nova Economia, apontaria exatamente esse paradigma da Velocidade”.³⁹ Em síntese, pode-se dizer que na “Era da Velocidade” todas as capacidades humanas e competências devem ser regidas pela velocidade. Não basta perceber as transformações da sociedade, economia e tecnologia. É preciso percebê-las na mesma velocidade em que ocorrem. O mesmo se dá com a capacidade de decisão, que deve dar seqüência simultânea à execução, visando, obviamente, resultados instantâneos.

A *Sociedade em rede*, a que se refere Manuel Castells (2000), é uma sociedade onde o tempo é comprimido ou mesmo negado na cultura como resultado da rapidez da produção, do consumo e das ideologias e políticas em que nossa sociedade é baseada. E tal velocidade só é possibilitada pelas novas tecnologias de produção e comunicação (CASTELLS, 2000). Assim, a própria noção de tempo transforma-se a todo instante: o constante progresso tecnológico torna cada vez mais curto o intervalo existente entre a percepção inicial e o resultado final de uma ação intermediária (CASTELLS, 2000).

Se a “sociedade em rede” é marcada pela velocidade, essa velocidade se verifica, fundamentalmente, no mundo dos negócios e das organizações. Em um mercado de trabalho marcado pela velocidade das transformações, o profissional de hoje deve ter como

³⁹ *O Estado de S. Paulo*, 26/07/2000, Caderno de Economia: “As quatro velocidades”, p. B2.

competência a agilidade de negociação, a rapidez de pensamento e a eficácia voltada para a obtenção imediata de resultados (DRUCKER, 1997).

As empresas com tecnologia de ponta, que carregam a bandeira dos novos paradigmas, constituem a principal força propulsora da “Era da Velocidade”. Bill Gates (1999), presidente-fundador da Microsoft, um dos maiores grupos empresariais de produção de software e tecnologia digital do mundo, afirma em *A empresa na velocidade do pensamento*: “Se a questão dos anos 80 era a qualidade e a dos 90, a reengenharia, então a questão da primeira década do próximo século será a velocidade” (p. 9).

Para que as “empresas velozes” da Nova Economia venham a prosperar, é imprescindível que tenham também funcionários velozes e eficazes. Assim, a tecnologia digital disponível deve ser utilizada para melhorar ao máximo o funcionamento da empresa, reinventando sua própria maneira de trabalhar: “Essas empresas tomarão decisões com rapidez, atuarão com eficácia e irão atingir direto e positivamente seus clientes” (GATES, 1999: 17). Essa mesma tecnologia deve atuar no aproveitamento melhor possível do potencial dos seus funcionários, dando-lhes: “A velocidade de resposta de que irão precisar para competir no mundo dos negócios de alta tecnologia que está surgindo” (GATES, 1999: 10).

Inovação organizacional

Num contexto marcado pela velocidade das transformações tecnológicas e organizacionais e também do ritmo de trabalho e das negociações, torna-se fundamental ter capacidade de inovação. Não se inovar implica em estar “desconectado” do mundo, em

tornar-se ultrapassado. Isso vale tanto para as organizações quanto para os profissionais que delas fazem parte. Inovar é, de certa forma, se adequar (ou se adaptar) aos novos paradigmas produtivos, incorporando seus elementos fundamentais (CASTELLS, 2000).

Quanto aos profissionais, inovar é atualizar-se profissionalmente – *kaisen* –; assimilar os novos conhecimentos e experiências produzidos. Além disso, o trabalho em equipe – *team work* –, que implica na participação ativa dos funcionários no processo produtivo, torna-se imprescindível. Assim, o processo de inovação organizacional requer a participação intensa de todos os trabalhadores, para que compartilhem seus conhecimentos com o grupo (CASTELLS, 2000).

É máxima a valorização do capital humano no processo econômico. Todo o conhecimento e potencial dos trabalhadores deve ser aproveitado pelas organizações. Inovar-se, atualizar-se, aperfeiçoar-se, ter eficácia e eficiência tornaram-se as palavras da ordem no contexto da Nova Economia. Quem não é veloz torna-se retardatário. O mesmo acontece com quem não se inova. Portanto, inovação e velocidade – das transformações, ações, decisões e pensamentos – não só caminham paralelas como são interdependentes, uma não podendo existir sem a outra.

As redes globais e a globalização dos mercados, juntamente com a rápida transformação tecnológica, torna os equipamentos constantemente obsoletos, forçando a contínua atualização das empresas no que se refere às informações sobre processos e produtos (CASTELLS, 2000). Num programa de inovação organizacional, toda estratégia se apoia no pressuposto de que tudo o que existe está envelhecendo e deve ser substituído por algo novo. Peter Drucker (1997) salienta que: “O fundamento da estratégia inovadora é a eliminação planejada e sistemática daquilo que é velho moribundo, obsoleto” (p.188).

Drucker continua suas recomendações a favor da inovação organizacional dizendo que somente o abandono dos elementos do passado pode liberar os recursos, principalmente os recursos humanos – que ele chama de “indivíduos capazes”, considerado por ele o mais escasso dos recursos –, para se trabalhar naquilo que é novo. O maior obstáculo à inovação das grandes empresas reside principalmente nessa resistência em se abandonar o passado (DRUCKER, 1997).

Os elementos de exclusão pela idade presentes nos novos paradigmas

Abandonar o passado, dispor-se daquilo que é velho, liberar recursos humanos para que haja espaço aos “indivíduos capazes”. Essas recomendações são, no mínimo, desfavoráveis aos profissionais de mais idade, quando não se tornam as justificativas para a exclusão gradativa destes no ambiente de trabalho e para a sua demissão. O que Christophe Dejours (1999) chama de “apagamento dos vestígios” é exatamente a eliminação de tudo o que é velho nas organizações. Para esse autor, muitas são as fórmulas empregadas, mas parece que o maior obstáculo ao “apagamento dos vestígios” seja a presença dos “antigos”, que possuem uma experiência de trabalho acumulada ao longo de muitos anos. Assim: “A estratégia consiste em afastar esses atores das áreas críticas da organização, em privá-los de responsabilidade e até em demiti-los” (DEJOURS, 1999: 66-67).

Miguel Caldas (2000) afirma que o tempo de empresa ou “senioridade” é o critério de corte mais comum num processo de demissão. A maioria das demissões teria ocorrido em virtude do que se tem chamado de “menopausa executiva”, que implica na estagnação dos executivos nas empresas em que trabalham, tornando-os obsoletos e dispensáveis. De

acordo com o autor, o executivo pode entrar em “estagnação” com base em sua experiência profissional, aumentando suas chances de demissão, caso permaneça mais de dez anos na mesma empresa e mais de cinco no mesmo cargo. Se isso ocorrer, o executivo será certamente substituído por um profissional mais jovem (CALDAS, 2000).

Tabela 4⁴⁰:

A frequência dos grupos de idade em cargos de gerência na Grande SP			
Nível gerencial	1986	1990	1994
25 a 29 anos	17,06%	14,55%	14,37%
30 a 39 anos	40,19%	45,17%	49,10%
40 a 49 anos	30,82%	29,20%	26,30%
50 a 64 anos	6,90%	7,59%	5,53%
65 anos ou mais	0,17%	0,14%	0,13%
Total	100%	100%	100%

Fonte: DIEESE/MtbRais

Os dados da Fundação Seade apresentados na Tabela 4 mostram essa realidade. Observa-se uma diminuição da porcentagem de gerentes com mais de 40 anos na região da Grande São Paulo entre o ano de 1986 e 1994. Se, em 1986, 30,82% dos gerentes tinham entre 40 e 49 anos, em 1994 esse índice caiu para 26,30%. Fato semelhante ocorre com as faixas etárias superiores, que têm sua porcentagem de participação em cargos de gerência reduzida nesses oito anos. O oposto ocorre com os profissionais que estão na casa dos 30 aos 39 anos, que ocupavam 40,19% dos cargos de gerência em 1986 e passaram a ocupar 49,10% em 1994. Esses números revelam, portanto, uma progressiva perda de poder por parte dos profissionais com mais de 40 anos dentro das empresas, que estariam sendo substituídos por profissionais mais jovens nos postos de comando.

⁴⁰ In: *O Estado de S. Paulo*, 02/11/1997; caderno de empregos; reportagem de capa: “Cresce a procura por executivos da área financeira”; p.10

O consultor Aguinaldo Neri (1996) atesta que muitas vezes bem antes da aposentadoria, os trabalhadores mais velhos são relegados à improdutividade e ao isolamento, deixando de ser alvo de treinamento. A justificativa para tal atitude é que esses profissionais são desatualizados, rígidos (ou inflexíveis) e não possuem motivação para as mudanças ou inovações. O autor destaca que a falta de investimento em treinamento para os profissionais com mais de 40 anos é uma decisão da empresa, em conjunto com a área de Recursos Humanos. Assim, prefere-se investir mais no treinamento dos jovens ingressantes, tidos como mais dinâmicos e flexíveis, no intuito de formá-los nos moldes da cultura organizacional dominante (NERI, 1996).

Numa entrevista ao Superintendente do Instituto Eldorado, centro de capacitação profissional da área de telecomunicações, pudemos verificar situação semelhante à destacada por Neri (1996). As empresas de alta tecnologia possuem suas atenções voltadas principalmente para a capacitação dos profissionais recém-formados nas universidades. O próprio Instituto Eldorado, formado a partir da iniciativa da Motorola, procura adequar os profissionais que saem das universidades às exigências do setor de telecomunicações. O treinamento, por iniciativa das empresas, é, portanto, direcionado aos jovens que estão ingressando. Pelo que pudemos constatar em algumas das entrevistas realizadas nas empresas de telecomunicações, a reciclagem e atualização dos profissionais mais velhos fica a cargo, na maioria das vezes, deles próprios, ou seja, é um investimento pessoal e não das empresas em que trabalham. Verificamos que não existem nessas empresas programas de treinamento direcionados unicamente à atualização desses profissionais.

Já vimos que o aperfeiçoamento contínuo, ou *kaisen*, é uma competência fundamental no contexto dos novos paradigmas. Assim, a constante inovação organizacional torna imprescindível a atualização profissional. Daí deriva em grande parte

o conceito de “empregabilidade”, que significa ser e permanecer “empregável” ao longo da vida (MINARELLI, 1995).

Da mesma forma como as estratégias de inovação são desfavoráveis aos profissionais mais velhos, também a cultura do aperfeiçoamento contínuo delas derivada atua como elemento dificultador na carreira desses profissionais. Isso adquire importância à medida em que os profissionais com mais de 40 anos são considerados desatualizados (NERI, 1996).

Muito se tem comentado entre os consultores de RH e no mundo corporativo de maneira geral sobre o estereótipo da falta de atualização profissional dos executivos mais velhos.⁴¹ Esse estereótipo integra o “*ageism* negativo” sobre o envelhecimento destacado por Palmore (1999), no que se refere à desadaptação (ver Quadro 1), sendo nocivo à carreira desses profissionais numa época em que as intensas mudanças organizacionais tornam imprescindíveis o aperfeiçoamento contínuo.

Outra competência característica dos novos paradigmas produtivos, a flexibilização (ou flexibilidade), também atua como elemento de exclusão para os profissionais de mais idade. Considerados como inflexíveis, pouco motivados para mudanças e assimilação de novos conhecimentos, esses profissionais têm grandes chances de ter suas carreiras seriamente comprometidas. Além disso, não ser flexível é não ter habilidades para trabalhar em equipe – *team work* –, visto ser imprescindível o envolvimento dos funcionários no processo produtivo, o que implica no conhecimento do todo, ou seja, na multifuncionalidade. Tem-se taxado freqüentemente os profissionais mais velhos de rigidez. Ser rígido é não ser flexível. E há a ausência presumida da flexibilização na idade madura (NERI, 1996).

⁴¹ Ver, por exemplo, CASE (1997), NERI (1999) e revista *Exame*, 23/02/2000.

Numa época conhecida como a Era da Velocidade, ser considerado como menos veloz ou propenso à lentidão seria morte profissional na certa. Porém, a associação de envelhecimento com lentidão e de juventude com rapidez é automática e imediata. A pesquisa feita por Neri (1996) mostrou como o profissional com mais de 40 é considerado mais lento pelos colegas mais novos. Assim, a rapidez e a velocidade são vistas como características típicas da juventude, ao passo que aos mais velhos cabe a sabedoria e a experiência (NERI, 1996).

Como disse Drucker (1997), todo o passado deve ser abandonado para que ocorra adequadamente a inovação organizacional. Isso mostra porque muitas vezes a experiência profissional é desprezada perante os novos conhecimentos e porque os mais velhos são preteridos aos mais jovens. Dessa forma, o velho deve ser substituído pelo novo, assim como o lento pelo veloz.

Assim, as “competências” inerentes aos novos paradigmas – inovação, velocidade, flexibilização, capacidade de trabalho em equipe, aperfeiçoamento contínuo – atuam como elementos de exclusão para os profissionais com mais de 40 anos. Presentes nas culturas organizacionais, principalmente, das empresas de alta tecnologia, esses elementos atuam mais como entraves para a carreira desses profissionais do que como modelos de competências a serem assimiladas através de cursos de capacitação e da leitura de manuais de auto-ajuda profissionais, que recomendam que um executivo com mais de 40 anos de idade, para continuar tendo “empregabilidade”, deve possuir mentalidade jovem, ser cheio de energia, flexível, bem atualizado, rápido, cheio de criatividade e se relacionar bem com seus colegas (CASE, 1997). Todas essas competências são, essencialmente, características comportamentais antes do que profissionais, de maneira coerente à definição dada por Zarifian (1998) ao termo competência.

Competência comportamental

Assim, por ser visto como comportamentalmente incompetente, pouco sadio, inativo, dependente e improdutivo, o indivíduo mais velho é socialmente rotulado de formas que realçam a sua indesejabilidade social e contribuem para a sua rejeição no ambiente de trabalho (NERI, 1996). Ser comportamentalmente incompetente na esfera profissional é não possuir as competências necessárias para se adequar às exigências impostas pelo mercado, atreladas diretamente aos novos paradigmas.

Uma pesquisa desenvolvida em 522 empresas pela revista especializada em gestão empresarial *Você S.A.*⁴² mostrou que 87% das organizações demitem em virtude de atitudes comportamentais e do temperamento pessoal, da maneira como os funcionários se relacionam e da incapacidade deles de trabalhar em equipes e/ou liderá-las. A pesquisa mostrou também que 61% dos profissionais acreditam que perdem seus empregos por problemas de atualização de conhecimento e de habilidade técnica ou por falta de experiência. A pesquisa da *Você S.A.* classificou como atitudes comportamentais gravíssimas: “não saber trabalhar em equipe, não trabalhar com empenho e vontade, não saber ouvir, ser inflexível nas opiniões e valores, ter dificuldades de comunicação, não se encaixar na cultura, nos valores e no ambiente da empresa” (p. 40). Isso mostra como as empresas estão atentas atualmente às características pessoais e não simplesmente às profissionais.

Note-se que essas atitudes comportamentais representam os modelos de competência atrelados aos novos paradigmas. Enfoca-se a flexibilização, o trabalho em equipe, o envolvimento no processo de trabalho, a eficácia e a eficiência (“trabalhar com

⁴² Revista *Você S.A.*, maio/2000, edição 23, ano 3. Reportagem de capa: “Por que você pode perder o emprego”, pp.32-41.

empenho e vontade”) e não se opor à cultura e aos valores da empresa. Curiosamente, a mesma pesquisa realizada pela *Você S.A.* mostra que se por um lado 48% das organizações declaram que não vinculam a idade aos desligamentos, por outro as evidências comprovam que 52% das demissões ocorrem na faixa etária acima dos 41 anos e 46% dos profissionais entrevistados consideram a idade como fator importante para a demissão.⁴³ Portanto, pode-se dizer que essas “atitudes comportamentais gravíssimas” estão diretamente relacionadas ao envelhecimento profissional, pois se são demitidos os “comportamentalmente incompetentes”, entre esses a maioria tem mais de 40 anos.

Cultura expulsatória

Grande parte dos consultores considera que se está sob risco de demissão quando se começa a ser relegado à improdutividade, ou seja, quando se deixa de participar de reuniões importantes, de treinamentos e encontros sociais. Os conhecidos programas de preparação à aposentadoria (PPAs) também são um indício de que se está sendo posto de lado, uma vez que funcionam mais como rituais de afastamento do trabalhador ou de desobrigação das empresas do que como um real investimento no ser humano e em seu futuro fora da esfera produtiva (NERI, 1999). Esses PPAs, que Deborah Stucchi (1998) diz integrar a “cultura expulsatória” das organizações, apresentam uma ambigüidade na forma como a empresa concebe o curso da vida do trabalhador. O funcionário mais velho é valorizado por ser mais experiente, mas, ao mesmo tempo, é visto como mais conservador, mais resistente a mudanças, sofrendo, em função da idade, do que se costuma denominar “capacidades reduzidas” (STUCCHI, 1998).

⁴³ *Você S.A.*, maio/2000, op. cit.

Exemplo notório é o fato ocorrido com um ex-funcionário do Banco do Brasil, de 52 anos, entrevistado por nós. Ele revelou como sofreu, juntamente com outros colegas da mesma idade, pressões da administração para que se aposentasse ou pedisse demissão, chegando ao ponto de ser transferido do cargo de caixa na agência onde trabalhava para um centro de processamento de dados, onde passou a não ter uma função específica. Relegado à improdutividade e sentindo-se desprezado e excluído, fez seu pedido de aposentadoria. Para ele: “*O lado humano no Banco foi totalmente esquecido depois da automação...*”.

É assim e de outras formas que vão sendo gradativamente expulsos dos locais de trabalho os profissionais mais velhos. Os novos paradigmas, que se sustentam nas competências consideradas – adaptação, atualização, flexibilidade, produtividade, eficiência, eficácia, multifuncionalidade, espírito de equipe, velocidade –, criam culturas organizacionais propícias aos profissionais mais jovens, mas, por outro lado, pouco receptivas (“expulsatórias”) aos mais velhos. Em virtude da associação estereotipada de juventude a essas competências, os profissionais mais velhos se vêem diante de um ambiente de trabalho (*workplace*) simbolicamente hostil à sua presença, tornando-se difícil a sua permanência nele.

Entender os elementos simbólicos presentes no ambiente de trabalho implica em compreender como se estrutura a cultura de uma organização. Falar de cultura organizacional é se referir tanto à forma pela qual uma empresa é estruturada, sua história, seu layout, seus objetivos, seus produtos, quanto aos valores, idéias e noções existentes no grupo. Por seu turno, essa cultura organizacional pode revelar aspectos simbólicos extremamente relevantes para o entendimento do *ageism* ocorrido na esfera do trabalho. Uma introdução do tema “cultura organizacional” faz-se, então, necessária.

A cultura organizacional como instrumento de análise
e compreensão do problema

“Se o que nos interessa são os processos na cultura, a única forma de podermos conhecer o significado do pormenor de comportamento escolhido é vê-lo contra o fundo de motivos e emoções e valores institucionalizados nessa cultura” (Ruth Benedict)⁴⁴

A tentativa de compreender a situação particularmente especial vivida pelos profissionais com mais de 40 anos no mercado de trabalho nos remeteu ao estudo da cultura organizacional. As entrevistas que realizamos com consultores de recursos humanos em pesquisa anterior nos revelaram que a particularidade cultural de cada empresa possui importância fundamental na situação de exclusão vivida pelos profissionais mais velhos (PERES, 1998). O contato com as consultorias de RH, bem como o estudo de sua cultura interna, foi também decisivo, à medida que nos foi possível verificar um outro lado da questão: a valorização da idade avançada e da experiência para as funções de consultoria.

À parte com as análises que procuram atribuir aos fatores econômicos a causa única para os problemas sociais, entendemos que o problema do *ageism* no mercado de trabalho é uma questão essencialmente cultural. A valorização ou a desvalorização do profissional de mais idade por uma empresa depende em grande parte dos valores sobre o velho nela existentes. E é na cultura organizacional que podem ser encontrados esses valores.

Vimos como a velhice e o envelhecimento são estereotipados em nossa sociedade, assumindo significados diversos. Esses estereótipos nada mais são do que valores, idéias e pressuposições feitas a respeito do velho. Tais valores podem ser negativos (“*ageism*

⁴⁴ In: *Padrões de cultura*, Edição “Livros do Brasil” Lisboa, S/D, p.63.

negativo”) ou positivos (“*ageism* positivo”), dependendo da ótica sob a qual é compreendido o papel do velho na sociedade.

No mundo do trabalho, para as funções em que são exigidos conhecimentos atuais, os profissionais mais velhos são geralmente preteridos por serem tidos como desatualizados e desmotivados para as inovações. Por outro lado, para as funções em que são exigidas experiência profissional e maturidade, como é o caso dos consultores, esses profissionais são considerados mais adequados à medida em que são dotados de sabedoria e acumularam conhecimentos ao longo dos anos.

Cultura organizacional: conceito, estrutura, formação e manifestação

Essas diferentes formas pelas quais o velho é estereotipado, por serem valores, idéias e pressuposições, integram o universo simbólico das empresas e agem de forma a valorizar ou desvalorizar os profissionais mais velhos. Pois a cultura organizacional nada mais é do que os valores, idéias e pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu e que funcionam bem o suficiente para serem compartilhados e tidos como certos por todo o grupo e ensinados aos novos integrantes como a forma correta de perceber, pensar e sentir (SCHEIN, 1992).

Assim, a cultura de uma organização carrega elementos simbólicos que, se desvendados, podem explicar as atitudes diversas diante dos profissionais mais velhos. Para desvendar esses elementos, é fundamental que entendamos como a cultura organizacional se forma, se estrutura e se manifesta.

O papel dos fundadores e dos líderes que tiveram papel decisivo na consolidação da empresa é fundamental para a formação da cultura organizacional, visto que são os seus

valores e pressupostos básicos que passam a ser tidos como certos por todo o grupo. Os membros que irão integrar a organização devem ser escolhidos de acordo com as afinidades que possuem em relação aos valores, crenças e pressuposições dos líderes. Assim, cultura organizacional e liderança são dois lados da mesma moeda e estão inter-relacionadas de forma a se tornarem indissociáveis (SCHEIN, 1992).

Esses valores, crenças e pressuposições dos líderes e fundadores se encontram tão arraigados entre os membros do grupo que se transformam em pressupostos inconscientes e são tomados imediatamente como certos, sem serem discutidos quanto à sua veracidade (SCHEIN, 1992).

Dessa forma, analisar a história da empresa, recuperar seu momento de criação e formação e tentar assimilar a maneira de pensar dos líderes e fundadores, torna-se fundamental para compreender a natureza da organização, suas metas e objetivos. Nessa recuperação histórica ainda devem ser observados os momentos críticos por que passou a empresa, como as crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos e de sucessos. É nesses momentos que o universo simbólico se mostra mais facilmente, pois certos valores importantes emergem de forma mais nítida (FLEURY, 1996).

Também de grande importância para o desvendar da cultura organizacional é a análise dos processos de socialização. As políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos, através dos seus processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração e carreira trazem informações importantes sobre a cultura da empresa (FLEURY, 1996).

Vimos que os novos membros que irão integrar o grupo são escolhidos de acordo com as afinidades que possuem com relação aos valores, crenças e pressuposições que compõem a cultura da empresa e que foram disseminados pelos líderes e fundadores.

Verificando o perfil dos profissionais contratados é possível, então, assimilar parte importante da cultura da empresa. Nos programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, por sua vez, é que são transmitidos de forma bastante explícita os valores, crenças e pressuposições que integram a cultura organizacional, que devem ser interiorizados pelos novos membros e reafirmados pelos membros mais antigos (FLEURY, 1996).

Os processos de comunicação, tanto orais, como as reuniões e a imprensa falada da empresa, quanto escritos, como os jornais, revistas, circulares e memorandos, também são meios importantes de manifestação da cultura organizacional. A comunicação tem papel essencial no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. É nas publicações internas através dos jornais e revistas da empresa, nas transmissões feitas pelas rádios ou emissoras de TV internas, no conteúdo das reuniões, das circulares e memorandos que o sistema de comunicação revela elementos essenciais da cultura da empresa (FLEURY, 1996).

O processo de comunicação também exerce um papel fundamental nas mudanças por que passa a cultura organizacional. As inovações e os processos de reestruturação, automação e reengenharia são momentos bastante fecundos na manifestação do universo simbólico. São nesses momentos que os aspectos essenciais da cultura organizacional devem ser reafirmados e mantidos. A manutenção da cultura organizacional é o momento em que a cultura é divulgada em grande escala pelo sistema de comunicações. Os manuais e publicações internas divulgam, registram e repetem os valores, crenças e pressupostos inconscientes que integram o universo simbólico da empresa. Esses, por sua vez, tornam-se mais nítidos e claros ao observador (BERTERO, 1996).

Analisar os processos de inovação organizacional, portanto, constitui também um importante meio de assimilar elementos do universo simbólico da organização. Na reafirmação dos aspectos essenciais da cultura organizacional ocorrida nos processos de mudança cultural, é possível notar manifestações de resistência às mudanças em curso. Essas manifestações de resistência não podem ser vistas como um simples empecilho nos projetos de inovação organizacional, pois se as premissas básicas da cultura da organização permanecem válidas, ou suficientemente internalizadas, mesmo as propostas de qualidade técnica indiscutível e de prioridade estratégica não conseguem se viabilizar. Os agentes organizacionais irão reagir às mudanças que significarem uma ruptura com a identidade da organização e que comprometam os valores, crenças e pressupostos básicos que lhes proporcionam segurança e coesão. Na tentativa de assimilar os elementos fundamentais da cultura organizacional, essas manifestações de resistência à mudança são instrumentos bastante eficazes (BERTERO, 1996).

Nos processos de automação por que passaram a maioria dos bancos brasileiros na década de 80, situações de resistência à mudança puderam ser verificadas com frequência. Nesse contexto, se os valores inerentes à cultura organizacional estavam se adequando delicadamente às transformações oriundas da informatização, no sentido de valorizar o conhecimento técnico e o talento universitário, também mantinham padrões culturais construídos ao longo de toda a história da organização, que não podiam ser modificados repentinamente pelos novos agentes (GRÜN, 1985).

A empresa como uma grande família

É interessante notar como a defesa dos valores organizacionais pelos agentes se assemelha à defesa dos valores familiares. A identidade, segurança e coesão organizacional é equivalente à identidade, segurança e coesão familiar. Além dessas, várias outras semelhanças entre empresa e família podem ser apontadas. Bem conhecido nos estudos sobre cultura organizacional é o mito da grande família. A idéia de uma célula de cooperação, solidariedade e afetividade, com a qual seus membros se identificam, constitui a essência fundamental da empresa como uma grande família.

A identidade “familiar” dos funcionários com relação à empresa pode ser percebida quando levamos em conta a sua identidade profissional. Como o ingresso na empresa é sentido pelo indivíduo como um “contrato matrimonial”, a demissão é sentida como a dissolução desse contrato, ou seja, como um divórcio. Também referente ao envolvimento familiar é o significado paternal do vínculo com a empresa. A dominação patriarcal é a primeira das três formas de dominação coletiva destacadas por Weber (1991), seguida pela carismática e a burocrática-racional. A empresa adquire aqui a imagem simbólica do pai ou patriarca (CALDAS, 2000).

A cultura organizacional é repleta de simbolismos, que são importantes no desvendamento de sua lógica. A empresa como uma grande família e a existência dos “heróis” organizacionais, pessoas que deixaram sua marca por terem contribuído para a história de sucesso da empresa, são alguns exemplos de simbolismo organizacional. É importante destacar que esses “mitos” e histórias que integram o universo simbólico das organizações carregam elementos fundamentais da história da empresa e dos líderes que moldaram a cultura organizacional, muitos dos quais na figura de “heróis”, e retratam a

disseminação dos valores, crenças e pressupostos inconscientes de uma maneira “paternal” ou “patriarcal”, onde a visão de mundo do “patriarca” fundador é dada como certa e aceita pela comunidade sem contestação ou questionamento.

A proposta de análise de Edgar Schein

Assim, o desvendar da cultura organizacional exige uma metodologia de análise que procure abarcar toda a riqueza de significados presente em seu universo simbólico. Uma análise desse universo deve abranger desde a parte mais visível da cultura até seus níveis mais profundos e inconscientes. Levando em conta essa complexidade, Edgar Schein (1992) elabora um instrumental teórico que subdivide a cultura organizacional em três níveis: o dos artefatos visíveis, o dos valores compartilhados pelo grupo e o dos pressupostos inconscientes. Assim, a cultura pode ser analisada em vários e diferentes níveis, onde o termo nível se refere ao grau com que o fenômeno cultural é visível para o observador (SCHEIN, 1992).

Para o autor, os artefatos são as estruturas e processos organizacionais que se encontram mais nítidos e visíveis. São de fácil observação mas de difícil interpretação, sendo necessário conversar a respeito do observado com as pessoas internas à organização, questionando-lhes quanto ao significado (SCHEIN, 1992). Portanto, para se compreender de forma adequada os artefatos visíveis, a observação deve ser seguida de entrevistas com membros integrantes. São considerados artefatos visíveis o *layout* da empresa, seu nome, logotipo, arquitetura, produtos, cores, recepção a visitantes, comunicação visual, cartazes, vestuário dos funcionários, seu processo de comunicação interna, slogan, tipo de mobiliário, equipamentos, etc.

O nível dos valores compartilhados pelo grupo é composto pelas estratégias, objetivos e filosofias que integram a organização. Para atingir esse nível, Schein (1992) propõe a análise de documentos formais da empresa, sobre sua história, suas políticas de recursos humanos, o conteúdo dos materiais de treinamento, etc., além de entrevistas com membros-chave da organização, como fundadores, líderes de destaque ou integrantes do quadro administrativo superior, como gerentes e diretores. Esse nível, para o autor, revela os valores manifestos da cultura organizacional, mas que na verdade não representam as razões subjacentes ao comportamento dos membros da empresa. Essas razões, no entanto, permanecem escondidas ou inconscientes.

São exatamente essas razões que Schein (1992) chama de pressupostos inconscientes. Tais pressupostos que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Os valores compartilhados pelo grupo e considerados como válidos e adequados para solucionar problemas são transformados gradualmente em pressupostos inconscientes, de como as coisas realmente são (FLEURY, 1996). É através desse mecanismo que ocorre a disseminação dos valores e crenças dos fundadores e líderes da organização, que, com o tempo, são dados como certos e internalizados pelos demais membros.

Esses pressupostos inconscientes, que integram o nível mais profundo da cultura organizacional e que Schein (1992) considera como “a essência da cultura”, podem ser obtidos analisando os processos de socialização, como os treinamentos, os processos de inovação organizacional, as respostas a incidentes críticos ocorridos ao longo da história da organização, as crenças, valores e convicções dos chamados “portadores da cultura”, ou seja, dos fundadores e membros-chave da organização e através da exploração, junto aos

membros do grupo, das informações obtidas nas entrevistas e na observação dos aspectos mais visíveis da cultura organizacional (SCHEIN, 1992).

Os três níveis como metodologia de investigação

A análise da cultura organizacional a partir dos três níveis proposta por Schein (1992) constituirá a base da nossa metodologia de investigação. Ao analisarmos as distintas culturas organizacionais presentes nos setores de telecomunicações, bancário estatal e de consultorias, levaremos em conta seus artefatos visíveis, os valores compartilhados e os pressupostos inconscientes.

Conforme destaca o próprio Schein (1992), a essência da cultura organizacional são os pressupostos inconscientes. É neles, portanto, que buscaremos sustentar a maioria das nossas conclusões. Os outros dois níveis iniciais, entretanto, também possuem importância fundamental, pois é exatamente neles que estão presentes muitos dos elementos da cultura organizacional que, ao serem discutidos com os membros do grupo, poderão levar aos pressupostos inconscientes. Na verdade, esses pressupostos são os artefatos e valores da cultura organizacional analisados em profundidade, ou seja, estudados em conjunto com os membros da empresa, procurando extrair assim seu real significado (FLEURY, 1996).

Dessa forma, verificaremos a existência dos símbolos e estereótipos sobre o envelhecimento presentes na cultura organizacional, cuja essência é revelada através da análise aprofundada de seus artefatos, valores compartilhados e pressupostos inconscientes.

CAPÍTULO III

O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES E A VELOCIDADE DAS TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS

“O processo acelerado de mudanças e transformações constitui o grande fascínio das telecomunicações.”
(Carlos de Paiva Lopes)⁴⁵

“Na minha experiência, que não tenciono generalizar, o que distingue a velhice da juventude, e também da maturidade, é a lentidão dos movimentos do corpo e da mente. A vida do velho desenvolve-se em marcha lenta.”
(Norberto Bobbio)⁴⁶

Para Castells (2000) estamos vivendo um momento historicamente raro de transformação cultural pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico, organizado em torno da tecnologia da informação. Entre o que se convencionou chamar de “tecnologias da informação” inclui-se o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*software* e *hardware*), optoeletrônica, radiodifusão e telecomunicações. De maneira geral, pode-se dizer que esse novo paradigma se sustenta fundamentalmente, em todos os seus aspectos, na idéia simbólica da velocidade. Assim, o ciclo compreendido entre a introdução de uma nova tecnologia, seus usos e seus desenvolvimentos em novos domínios torna-se muito mais rápido nesse novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 2000).

Como parte integrante e fundamental do conjunto emergente de tecnologias da informação, o setor de telecomunicações caracteriza-se principalmente pelo grande dinamismo tecnológico e pela velocidade das transformações inerentes ao novo paradigma. Desde os produtos até o ritmo de trabalho dos agentes desse setor, tudo envolve a velocidade e o avanço da tecnologia. Palavras como “inovação”, “ritmo acelerado”,

⁴⁵ Ex-presidente da Embratel, In: *Revista Brasileira de Telecomunicações – Telebrasil*, mar./abr./1991, p.3: “O desafio das mudanças”.

“flexibilidade”, “dinamismo”, “agilidade”, “rapidez”, “movimento”, “avanço tecnológico”, etc. fazem parte do vocabulário corrente desse setor, estando presentes tanto no discurso dos agentes, quanto nas logomarcas e símbolos empresariais, como também na literatura especializada sobre telecomunicações.⁴⁷

Tendo em mente que o ritmo grandemente acelerado inerente às mudanças tecnológicas tem por consequência social o que Toffler (1970) chama de “choque do futuro”, consideramos que o desequilíbrio existente entre o ritmo intenso das mudanças tecnológicas e o ritmo limitado da resposta humana a tais transformações tem suscitado o aparecimento de conflitos que se apresentam sob a forma de “colapsos de adaptação”. Sem dúvida, os indivíduos mais velhos são os mais afetados por esse constrangimento tecnológico, pois para sobreviver e evitar o “choque do futuro” os indivíduos devem se tornar infinitamente mais adaptáveis e capacitados do que antes. Assim, tendo em vista a relação existente no senso comum entre envelhecimento e conservadorismo (NERI, 1991), podemos deduzir que, com o advento das novas tecnologias, o tempo tem passado mais rapidamente para os velhos. Toffler (1970) considera que: “Com relação à diminuição de seus próprios ritmos biológicos, o mundo pareceria estar se movendo mais depressa para as pessoas mais velhas, ainda que não o estivesse” (p. 45).

Cada geração reage diferentemente às mudanças tecnológicas, gerando conflitos geracionais. Assim, muitos conflitos podem ser relacionados a diferentes respostas das gerações à aceleração do ritmo da vida. Os constrangimentos gerados pela inovação tecnológica se traduzem na maior ou menor familiaridade das pessoas perante a cultura característica do informacionalismo. Os jovens de hoje, com idades na casa dos 20 ou 30

⁴⁶ In: *O tempo da memória*, 1997, Ed. Campus, p.46.

⁴⁷ Ver, por exemplo, os seguintes periódicos: *Revista Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil)*, *Revista Nacional de Telecomunicações (RNT)*, *IEEE Communications Magazine*, *IEEE Journal on Selected Areas in*

anos, que Don Tapscott (1999) chama de *Geração Digital*,⁴⁸ levariam vantagem sobre os mais maduros, supostamente menos adaptados às novas tecnologias informacionais.

Considerando esses constrangimentos, levantamos algumas informações acerca da cultura organizacional do setor de telecomunicações, no intuito de encontrar em seu universo simbólico imagens acerca da relação entre os estereótipos do envelhecimento e o avanço tecnológico inerente a esse setor que integra as novas tecnologias da informação. Para tanto, analisamos algumas das principais empresas de telecomunicações da região: Motorola, Tess, Ericsson, Lucent, Nortel Networks e Embratel. Procuramos focar desde os aspectos mais visíveis das suas culturas organizacionais, tal qual o “layout”, a arquitetura, os produtos, o nome e a logomarca, como também os valores e os pressupostos básicos compartilhados pelos agentes do setor. Iniciemos pelos artefatos.

Os artefatos visíveis

- Arquitetura e layout

Nas empresas pesquisadas, verificamos a existência de uma arquitetura marcada pela modernidade e pelo futurismo. O prédio da Motorola, por exemplo, todo revestido, externamente, com vidros espelhados e com formas arquitetônicas quadrangulares de traços precisos, revela a utilização de tecnologias de última geração no seu projeto e construção. Os prédios da Nortel Networks, da Ericsson, da Lucent e da Tess também seguem a mesma linha arquitetônica moderna e arrojada verificada na Motorola. A Embratel foge um pouco desse estilo, apresentando uma arquitetura mais funcional e simples, provavelmente por ser

Communications. Ou, ainda: *Telecomunicações – Princípios e Tendências* (WALDMAN & YACOUB, 1997), *Cultura de participação no setor de telemática* (GONÇALVES, 1998).

uma empresa de origem estatal, surgida a partir da iniciativa da Telebrás. A arquitetura e o *layout* desse setor revelam sua postura inovadora, ousada e futurista.

– Recepção a visitantes

Na recepção, é admirável a eficiência e a velocidade com que são confeccionados os crachás de visitantes nessas empresas. Em todas elas, tivemos nossa imagem digitalizada a partir de uma câmara filmadora e nosso nome e RG confeccionados logo abaixo da foto, em preto e branco. Em menos de um minuto, já possuíamos um crachá próprio de identificação com a logomarca da empresa. É interessante observar como a velocidade e a precisão, possibilitadas pela avançada tecnologia de que dispõem, ficam evidentes logo no primeiro contato do visitante com essas empresas.

– Nome e logomarca

Outro aspecto notável advém do nome e da logomarca de principalmente três dessas empresas. Estudando a história da Motorola, verificamos que esse nome é derivado da junção de dois termos, em inglês: “motion” (movimento) e “role” (função). A “função de movimento” se devia ao fato de que, na época da 2ª Guerra Mundial, era necessário criar equipamentos de comunicação que funcionassem em movimento. Tanto que um dos primeiros produtos da empresa foi o rádio utilizado em viaturas policiais e de uso militar. No entanto, pode-se dizer que essa “função de movimento” revela, também e

⁴⁸ *Geração Digital*, Tapscott, Don; Ed. Makron Books Ltda, 1999.

principalmente, a cultura da empresa, caracterizada pela velocidade das mudanças e inovações constantes que marcam a dinâmica das novas tecnologias.

A logomarca da Tess também merece destaque nesse sentido. A figura de um homem com o braço direito levantado é contornada por um objeto que realiza um movimento circular, deixando um rastro ao longo da sua trajetória, tal como um cometa. Essa logomarca, quando submetida à análise do mercado consumidor, foi relacionada à idéia de movimento, agilidade, tecnologia avançada e envolvimento com o ser humano.⁴⁹

O nome Nortel Networks, por si só, já carrega a idéia de modernidade e de comprometimento com a chamada era digital. O termo “Networks”, que significa “redes”, evidencia a área de atuação da empresa, que trabalha na confecção de redes digitais, Internet sem fio, etc. Além disso, a letra “o” do nome “Nortel” se configura na forma de um globo em movimento, também contornado, como na logomarca da Tess, por um traçado que simboliza uma trajetória circular dotada de grande velocidade.

– Produtos

Também os produtos dessas empresas constituem um elemento significativo na interpretação da sua cultura organizacional. Dotados de tecnologia de última geração, esses produtos representam o que há de mais avançado em telecomunicações, cabos de fibra ótica, redes digitais e telefonia celular. Há, ainda, entre essas empresas, uma acirrada competição para o desenvolvimento de produtos mais rápidos e eficientes. Conforme destaca a gerente do setor de Recursos Humanos da Motorola, de 32 anos, entrevistada por nós: *“Considerando os produtos que existem no mercado, os nossos são considerados os tecnologicamente mais avançados.”*

Nota-se que a busca da rapidez, da velocidade e do aperfeiçoamento tecnológico é uma característica marcante entre os produtos das empresas de telecomunicações: “A rapidez, somada à sofisticação tecnológica, virou rotina em todas as áreas, sobretudo em produtos avançados de telecomunicações”.⁵⁰ Assim, o lançamento de novos produtos é entendido como o principal instrumento de concorrência das firmas nas indústrias de teleequipamentos (GONÇALVES, 1998).

– Processo de comunicação interna

O processo de comunicação interna, que consiste em revistas e jornais da empresa, bem como na Intranet e nos sites da empresa na Internet, divulgam semanalmente informações sobre novos produtos, investimentos e conquistas das empresas, sobre funcionários que se destacaram, etc. Essa imprensa interna traz informações significativas sobre a cultura da organização. Um jornal da Nortel Networks, por exemplo, chamado “Fast Facts”, traz como subtítulo a seguinte frase: “Um time global, virtual, no cor@ção da revolução da Internet”. Tanto o nome do jornal, que transmite a idéia de velocidade – uma vez que “fast” é “rápido” em inglês –, o subtítulo, por sua vez, revela não só a inserção da empresa na tecnologia digital, como também o seu papel fundamental na produção dessa tecnologia.

Também merece destaque nesse sentido uma revista da Motorola, cujo título da edição é “Posicionamento para o futuro”, e que traz como subtítulo a expressão “Gerenciamento de mudanças”. Essa revista possui informações sobre investimentos, números da produção, lucro e lançamento de novos produtos. “A Motorola está

⁴⁹ *Tess, 1 ano – 1999. Páginas da nossa história.* Livro de publicação interna da Tess, 1999.

⁵⁰ Informe Publicitário: *70 anos da Ericsson no Brasil – Uma história de sucesso*, 07/02/1994.

rapidamente se posicionando como líder em sistemas e redes digitais e globais de comunicação por satélite”, ressalta uma matéria. “Soluções eletrônicas mais avançadas”, dita o título de outra matéria. Assim, é possível verificar nessa revista a presença de valores como a busca da modernidade, da inovação, da globalização, da velocidade das mudanças e da atualização constante, bem como a importância do avanço tecnológico. Na verdade, o dinamismo tecnológico é visto como elemento central num cenário altamente competitivo como o de telecomunicações (GONÇALVES, 1998).

O livro publicado pela Tess⁵¹ sobre o seu primeiro ano de atividades em Campinas-SP – em 1999 –, destaca o enorme empenho dos funcionários na consolidação da empresa. A intensificação do trabalho e a compressão do tempo são fatos comuns nos depoimentos: *“Tínhamos reuniões intermináveis, e não havia tempo para divertimento. Eu estava tão exausto em 1º de dezembro [data do aniversário de um ano da Tess-Campinas] que não consegui comemorar”*⁵² (p.13), revela um funcionário. *“É muito gratificante ver tantas transformações em tão pouco tempo. Ter feito parte dessa fase inicial foi a maior e mais motivante experiência em minha vida. A flexibilidade, o dinamismo e o empenho dos funcionários foram – e ainda têm sido – inacreditáveis!”* (p.18), destaca a primeira funcionária do Departamento de Marketing, de 30 anos. Também o envolvimento com a empresa, nos termos da “grande família”, pode ser observado nos depoimentos: *“Eu tenho uma ligação emocional com a Tess. Ela é minha segunda casa”* (p.16), diz a Gerente de Marketing, de 31 anos.

Observa-se ainda, na literatura do setor, a presença de princípios que integram o novo paradigma tecnológico, originário do sistema japonês, como *just-in-time*, *kanban*, controle de qualidade, multifuncionalidade, etc. No informe publicitário sobre os 70 anos

⁵¹ Tess, 1 ano – 1999. Páginas da nossa história, op. cit.

⁵² Entre parênteses, complementação minha.

da Ericsson no Brasil, é possível observar como esses princípios são significativos: “A automatização está na ordem do dia. A fusão do sistema *just-in-time* com o *kanban*, este baseado nas técnicas modernas de administração, envolve o cenário com aura futurista”. E ainda: “Os resultados, em síntese, podem ser dimensionados a partir dos fatos que marcam o dia-a-dia da fábrica. O primeiro é o rigoroso controle de qualidade. O segundo é o ciclo do *just-int-time* que se completou fazendo com que o erro zero seja praticamente uma realidade. No mesmo período, o tempo de produção de uma central caiu em flecha: num primeiro momento, de 43 para 12 dias. Hoje, apenas três dias”.

Nota-se, portanto, como os elementos que compõem os chamados artefatos visíveis da cultura organizacional no setor de telecomunicações revelam a importância do conceito de velocidade, característica deste setor, que se traduz em valores simbólicos como a rapidez das mudanças e transformações, o intenso e acelerado ritmo de trabalho, a inovação constante, a precisão e a eficiência dos produtos, o dinamismo, a flexibilidade e o progresso técnico que permeiam o setor, valores que se chocam diretamente com as idéias de lentidão, desadaptação, desmotivação, inflexibilidade e conservadorismo associadas aos profissionais mais velhos, conforme mostram Neri (1991) e Palmore (1999).

Ademais, em síntese, esses valores apreendidos na análise dos artefatos visíveis são fundamentais, pois possibilitam um contato inicial com a cultura organizacional. No entanto, por serem um sistema simbólico de caráter superficial, os artefatos precedem um nível mais profundo de análise do universo simbólico, o dos valores compartilhados pelos agentes, conforme destaca Schein (1992). Esse nível possibilita verificar como os valores inerentes à cultura organizacional são aceitos ou contestados pelo grupo.

Os valores compartilhados

– História

Os profissionais do setor de telecomunicações, em sua grande maioria, compartilham uma certa concepção de realidade e de tempo que se encontra atrelada ao dinamismo, à mudança, à transformação, marcada principalmente pela dinâmica do avanço tecnológico (GONÇALVES, 1998).

Ao analisar a história da Motorola, é possível notar como o desenvolvimento tecnológico assume extrema importância ao longo da consolidação da empresa. A integração de cientistas e inventores ao seu corpo funcional, como Daniel Noble, por exemplo, pioneiro na comunicação de rádio FM e em tecnologia de semicondutor, que se juntou à Motorola em 1940 como diretor de pesquisa, revela tal postura voltada para o dinamismo tecnológico.

As invenções realizadas pela Motorola são colocadas em evidência no *Timeway of Motorola History*⁵³ – que é uma síntese da história da empresa –, como conquistas fundamentais para o desenvolvimento tecnológico da humanidade. Alguns exemplos merecem ser destacados. Em 1973 é produzido pela Motorola o primeiro rádio portátil de ondas FM, o “walkie-talkie”, que se tornaria vital para a comunicação na Europa e Pacífico Sul durante a 2ª Guerra Mundial. Em 1969, o astronauta Neil Armstrong transmite as primeiras palavras da Lua por um transmissor planejado e produzido pela Divisão Governamental de Eletrônica da Motorola. Em 1976, fotografias detalhadas da superfície do planeta Marte são tiradas pela Viking 2, da Terra, através de um equipamento da Motorola. Em 1990, o Grupo Governamental de Eletrônica fornece o equipamento de rádio

para o Galileo e o Telescópio Espacial Hubble. Neste mesmo ano, a Motorola desenvolve a tecnologia de banda estreita para celulares, expandindo e revolucionando a capacidade dos sistemas de telefonia celular. Nesse sentido, o depoimento da Gerente de Recursos Humanos da Motorola, de 32 anos, é exemplar:

*“A Motorola em si como empresa de tecnologia, no exterior, ela tem uma série de iniciativas [à pesquisa e desenvolvimento tecnológico – P&D], por exemplo, uma premiação como se fosse um reconhecimento que se recebe em função de algum feito muito especial. Existe um comitê de patentes, onde depois de 20 ou 10 patentes você tem um crachá que é dourado e todo mundo sabe que você tem 10 patentes... As patentes são submetidas à apreciação. Por exemplo, a patente do Star Tack, ela é submetida e aí se consegue a patente de um chip ou tecnologia específica. Existe uma premiação em dinheiro que é bastante alta.”*⁵⁴

A história dos 70 anos da Ericsson no Brasil possui muitos aspectos semelhantes à da Motorola. O caráter pioneiro e inovador das conquistas tecnológicas é destacado como prioridade ao longo da trajetória da empresa. Vejam-se alguns exemplos: “Em 1992, a Ericsson tornou-se a primeira empresa brasileira de telecomunicações a receber o certificado ISO 9001”; “Na realidade, o que a Ericsson está fazendo é desbravar, com agilidade e precisão, os novos caminhos do futuro. O seu ponto forte está nessa singular capacidade de estabelecer uma relação dinâmica entre a tecnologia e as múltiplas vertentes da comunicação entre pessoas”; “Hoje a Ericsson é internacionalmente conhecida e respeitada por seu domínio das novas tecnologias da informação e das comunicações”; “Num mercado global, onde o avanço das telecomunicações é comparável à velocidade da

⁵³ Consultar o site: www.motorola.com/history

⁵⁴ Entre parênteses, complementação minha.

luz, a Ericsson transformou os investimentos em pesquisa e tecnologia na sua marca registrada”.⁵⁵

Na Tess, alguns depoimentos dos agentes também revelam a importância atribuída às conquistas tecnológicas e às mudanças e inovações a elas inerentes:

“É gratificante poder participar de um projeto como este, colaborando e crescendo junto com a empresa desde os primeiros dias de vida. Melhor ainda é ver como todos nós conseguimos fazer a empresa como ela está hoje, sempre preparando a Tess para futuras conquistas” (Supervisor de Tesouraria da Tess, 37 anos)

“A Tess é uma empresa com grande potencial. Temos as ferramentas certas, as pessoas certas, o melhor equipamento, e somos jovens, portanto temos facilidade de mudar de acordo com a necessidade do mercado. Na verdade, estamos em um contínuo processo de mudança.” (Diretor de Gerenciamento de Sistemas da Tess, 43 anos)

A grande ênfase dada às conquistas tecnológicas, que permeiam toda a história das empresas de telecomunicações, como mostram os exemplos, revela, portanto, as suas culturas organizacionais baseadas no dinamismo tecnológico e na inovação de produtos e serviços. De certa forma, as empresas procuram assinalar a importância do seu papel na consolidação do que se chama nova economia ou economia da informação, de maneira semelhante ao que ocorre com outras corporações que trabalham com tecnologia da informação, como Microsoft, Apple, etc. Essa tendência entre as empresas de alta tecnologia pode ser explicada pelo caráter dialético do desenvolvimento tecnológico, em que a melhoria da tecnologia do processamento da informação é utilizada como fonte de produtividade, de modo que se interagem as fontes de conhecimentos tecnológicos e a

⁵⁵ Todas as citações foram extraídas do Informe Publicitário: *70 anos da Ericsson no Brasil – Uma história de sucesso*; sem numeração de páginas.

aplicação da tecnologia para melhorar a geração de conhecimentos e o processamento da informação (CASTELLS, 1999).

– Políticas de Recursos Humanos

Essa ênfase no desenvolvimento tecnológico que caracteriza as culturas organizacionais das empresas de telecomunicações se reflete nas suas políticas de recursos humanos. A contratação, o treinamento e até mesmo a demissão dos agentes que integram esse setor são determinados em grande parte por esse paradigma tecnológico, baseado na velocidade das mudanças e inovações, no dinamismo, na agilidade, na precisão, etc.

Alicia Gonçalves (1998), estudando a cultura de participação em uma empresa do setor de telemática, observa que, a partir da fala dos agentes, é possível identificar o compartilhamento de uma noção de tempo e de realidade diretamente relacionado ao dinamismo tecnológico: “Isso se verifica nos profissionais que já têm, em sua formação, uma estreita relação com as inovações tecnológicas, na medida em que o desenvolvimento de sua disciplina se confunde com o avanço da tecnologia” (p.92).

Em sua maioria composta de engenheiros elétricos e de computação, cientistas da computação, etc., os agentes do setor de telecomunicações devem possuir uma formação técnica aliada a conhecimentos gerais e características comportamentais específicas como flexibilidade, facilidade de adaptação, habilidades para trabalhar em equipe, dinamismo, etc. No entanto, essas empresas enfrentam dificuldades para encontrar no mercado profissionais com o perfil adequado para atuarem na área:

“A Motorola no Brasil busca profissionais qualificados no mercado que tenham uma série de habilidades e conhecimentos em nível tecnológico e algumas coisas tipo rádio frequência, coisas de tecnologia, como engenheiro de software, são profissionais difíceis

no mercado, não só para a Motorola, como para a Tess e para outras até no mundo (...) A gente procura por pessoas qualificadas, mas a Motorola também trabalha bastante na qualificação e na formação de pessoas, tanto que ela tem um programa de capacitação tecnológica, que é uma parceria da Motorola com a Unicamp, USP e outras universidades de 1ª linha e ela colocou no currículo dessas pessoas matérias de incentivo para estudar tecnologia”, destaca a Gerente de RH da Motorola, de 32 anos.

Essa necessidade de interferir no currículo das universidades levou a própria Motorola a contribuir com a criação de um centro de intermediação e formação de pessoal para o setor de telecomunicações, o Instituto Eldorado, cuja principal função é criar um canal de comunicação eficiente entre a empresa e a universidade, a empresa e outros institutos de pesquisa. Quando questionamos o superintendente do Instituto, de 52 anos, sobre que tipo de conhecimento se tem procurado enfatizar nesse programa de capacitação tecnológica (PCT), sua resposta deixa claro que são, principalmente, características humanas ou comportamentais:

“... Porque o perfil é um perfil completo. Inclusive com características de comportamento, características humanas vamos falar assim, é o que a gente chama do nosso lado psicossocial. Então você tem a escola que é muito boa na formação técnica e é horrível na formação humana. Você sai com um engenheiro aí que não sai gente às vezes. O cara é incapaz de trabalhar em grupo, ele é incapaz de liderar, ele é incapaz de se relacionar com outras pessoas”.

O depoimento da Supervisora de Recursos Humanos da Nortel, de 25 anos, também revela essa ênfase no aspecto comportamental, como a facilidade de trabalhar em equipe, por exemplo: *“A gente procura no mercado profissionais com perfil para trabalhar em equipe, porque a Nortel trabalha muito em conjunto”.* Também a flexibilidade e a

facilidade de adaptação aparecem como comportamentos desejáveis num ambiente marcado pela dinâmica tecnológica: *“E aqui tem uma mudança muito rápida das coisas, então têm que ser pessoas que consigam se adaptar às mudanças. (...) A Nortel procura pessoas que têm flexibilidade porque a mudança é muito rápida, então a gente precisa dessa flexibilidade dos funcionários. Precisa ser uma pessoa bem motivada”*, relata a supervisora.

De fato, pode-se observar na análise de um anúncio de emprego no jornal *Correio Popular*, para o preenchimento do cargo de Analista de Negócios de Tecnologia da Informação na Nortel, que essas características realmente são prioritárias. Todo em inglês, já revelando que o domínio do idioma é imprescindível, o anúncio exige as seguintes habilidades: *“Bom relacionamento interpessoal, entusiasmo, paciência, facilidade para ouvir, experiência em trabalhar sob pressão”*⁵⁶. Em termos gerais, essas habilidades estão relacionadas diretamente ao trabalho em equipe e ao relacionamento interpessoal.

Na elaboração desse perfil ideal do profissional de telecomunicações através dos PCTs, merece destaque a capacidade de adaptação às inovações. Tão grande é a velocidade das transformações tecnológicas, que até mesmo os currículos supervisionados pelos PCTs tornam-se rapidamente defasados:

“Então, quando você desenha um currículo hoje, o primeiro aluno que você vai formar nesse currículo novo, só vai entrar no mercado daqui a 4 ou 5 anos. Para o currículo não ficar defasado, quando você desenha, você tem que estar pensando como será que vai ser a vida daqui a 5 anos... isso é o mínimo. Para esse currículo poder durar algum tempo, você vai ter que fazer isso. É muito difícil para um profissional conseguir acompanhar a flutuação tecnológica se ele não tiver uma sólida base. Se você sair sabendo apenas a última novidade e esse negócio deixa de ser novidade, você morreu, quer dizer, a

sua sobrevivência profissional vai ser muito limitada”, observa o Superintendente do Instituto Eldorado.

Carlos de Paiva Lopes, em artigo na revista Telebrasil, ressalta que: “O ritmo do progresso em telecomunicações supera todas as expectativas e promete ser ainda mais acelerado”⁵⁷. Nesse mesmo sentido, vai Luiz de Oliveira Machado: “Um profissional de telecomunicações, que tenha se ausentado do setor por algum tempo, se sentiria completamente perdido se retomasse contato. Conceitos, siglas, produtos, formas de operação alteram-se com impressionante velocidade”⁵⁸. Dessa forma, a capacidade de adaptação, a rápida atualização às novas tecnologias, a flexibilidade e a rapidez de resposta, podem ser consideradas como habilidades fundamentais para os agentes do setor.

Não é preciso muito esforço para verificar que as habilidades requeridas do profissional de telecomunicações favorecem, sobretudo, os mais jovens, tidos como mais motivados, mais atualizados, mais flexíveis e mais rápidos (NERL, 1991). E é com base nesses estereótipos que muitas vezes se justifica essa preferência, conforme mostra a fala de alguns agentes: *“Realmente a prioridade é a contratação de profissionais jovens, isso porque, com certeza, a motivação para o trabalho é grande e esses funcionários estão atualizados nos conhecimentos necessários para as novas tecnologias”*, afirma um Técnico em Eletrônica da Motorola, de 24 anos.

Nesse mesmo sentido, vai o depoimento da Supervisora de RH da Nortel Networks, de 25 anos:

“Eu acredito que os jovens acompanham mais rapidamente essas mudanças, principalmente porque eles já vêm desde a época da faculdade, já com essa mentalidade de

⁵⁶ Anúncio retirado do jornal: *O Estado de São Paulo*, 23/07/2000.

⁵⁷ In: *Revista Brasileira de Telecomunicações – Telebrasil*, op. cit. p.3.

⁵⁸ In: *Revista Brasileira de Telecomunicações – Telebrasil*, nov./dez./1991. Artigo: “Em busca da modernidade”.

que há uma mudança constante, de que há necessidade de flexibilidade para todas as áreas. Então essa mentalidade dele vem sendo construída desde a juventude mesmo. Em alguns casos, de uma outra faixa etária já não, ele tem aqueles sistemas antigos de outras empresas, em que ele iniciou quando era jovem ainda. E de repente tem pessoas que não conseguem mudar muito”.

Também a fala da Gerente de RH da Motorola, de 32 anos, quando questionada sobre a rápida obsolescência dos conhecimentos no setor de telecomunicações, é ilustrativa:

“Hoje já não existe mais essa coisa de se lançar um produto hoje nos EUA e daqui a três anos ele é lançado no Brasil. Hoje todas as empresas estão lançando simultaneamente. Celulares que existem nos EUA são os mesmos que existem aqui. Então a agilidade... esses profissionais são forçados a se atualizar, porque se eles não se atualizarem, eles param no tempo e passam a ser pessoas que não são interessantes para a empresa”.

É possível observar como a atualização é extremamente valorizada nesse setor. E os que mais sofrem com isso são, evidentemente, os profissionais mais velhos. Conforme ressaltou o Superintendente do Instituto Eldorado, os profissionais já saem da universidade com o currículo defasado, se esse não for elaborado com base nas previsões de como será o mercado cinco anos mais tarde, tal é a dinâmica das transformações tecnológicas. Os programas de treinamento nas empresas, tornam-se, portanto, instrumentos indispensáveis para o acompanhamento dessas transformações, principalmente para os profissionais de mais idade, que se formaram há mais tempo. Além disso, a vivência e a experiência adquirida por esses profissionais em outras empresas são vistas de forma negativa, conforme mostrou a fala da Supervisora de RH da Nortel. Para ela, a vivência nos

“sistemas antigos das outras empresas” dificultaria a adaptação e atualização dos mais maduros, resultando em “pessoas que não conseguem mudar muito”.

Verificou-se ainda nos depoimentos dos agentes que o treinamento realizado nas empresas tem como meta apenas o aperfeiçoamento técnico, não amenizando os estigmas referentes à desatualização, dificuldade de adaptação e obsolescência dos conhecimentos, que acompanham os profissionais mais velhos:

“Geralmente os líderes e pessoas de mais idade recebem treinamentos como todos os outros, mas o treinamento não tem o poder de mudar ninguém. Na minha opinião, o treinamento desperta o que já existe nas pessoas, treina em técnicas que ajudam a desenvolver determinado skill/competência mas não é capaz, como um curso de foco técnico, embutir no comportamento das pessoas certas mudanças se estas não conseguem interpretar a vida da forma como está sendo apresentada. Existem pessoas de pouca idade que também são conservadoras, autoritárias, centralizadoras, porém não associaria só ao treinamento, mas a toda uma educação que depende de vários fatores; educação familiar, escola, experiência de vida”, destaca a Gerente de RH da Nortel Networks, de 34 anos.

A pergunta questionava se existe ou não um treinamento específico para profissionais de mais idade, tendo em vista a maior carência desses por atualização e a particularidade da sua situação, menos favorável à vida pelos mais jovens. A resposta, de certa forma, confirma o que fora também observado por Grün (1993) estudando o fenômeno do envelhecimento gerencial, ou seja, que: “A atualização passa a ser responsabilidade exclusiva dos agentes em vias de ser ‘descartados’. (...) Passa a ser de sua responsabilidade pessoal a adaptação aos novos tempos” (p. 61). Assim, se a atualização profissional é requerida e valorizada ao extremo, a situação particular dos executivos maduros, por outro lado, não é levada em consideração nos programas de treinamento das

empresas. Assim, o problema passa a ser um problema pessoal, individual e não social (GRUN, 1993).

Além disso, observa-se na fala da entrevistada, que o treinamento não tem o poder de modificar “características comportamentais”. Fica implícito então que o treinamento, na concepção da Gerente de RH, não pode tornar esses profissionais mais dinâmicos, flexíveis, capazes de se adaptar, etc. Deste modo, atualizam-se conhecimentos, mas não comportamentos.

Verifica-se aqui que a competência requerida dos agentes do setor é, basicamente, uma “competência comportamental”. Se o profissional mais velho é muitas vezes visto no meio empresarial como “comportamentalmente incompetente” – segundo destaca Neri (1996), e conforme mostra, também, a pesquisa da *Você S.A.*⁵⁹ –, certamente as empresas de telecomunicações constituem um ambiente organizacional no qual esses profissionais podem encontrar maiores dificuldades de inserção. Vimos no Capítulo 2 como a velocidade, a flexibilidade, o dinamismo, a multifuncionalidade, a habilidade de trabalhar em grupo podem ser vistas como competências inerentes aos novos paradigmas organizacionais, vigentes nas empresas de alta tecnologia. E essas são todas competências relacionadas ao comportamento.

⁵⁹ Relembrando, essa pesquisa mostra que as atitudes comportamentais são responsáveis por 87% das demissões, sendo que 52% delas ocorrem entre as faixas etárias acima de 41 anos e que 46% dos entrevistados consideram a idade um fator importante para a demissão. Ver: *Você S.A.*, maio/2000, edição 23, ano 3. Reportagem de capa: “Por que você pode perder o emprego”, pp.32-41.

Tabela 5:

Motorola – População Interna – Agosto/2000		
Faixa etária	Jaguariúna-SP	Brasil
18-25	925	960
26-35	1.123	1.381
36-45	404	523
46-55	70	101
55 ou mais	8	11
Total	2530	2976

* Fonte: *Motorola Census Boureau*

De fato, quando se analisa o quadro funcional dessas empresas no que se refere à faixa etária, verifica-se que há a predominância de funcionários jovens. Essa constatação está presente na própria fala dos agentes:

“A área de pesquisa e desenvolvimento, é uma área onde se contrata bastante pessoas jovens, normalmente entre 23 a 27 anos (...) A Nortel contrata pessoas com a faixa etária de 25 a 30 anos, mas não impede que alguém de outra faixa possa vir trabalhar aqui”, afirma a Supervisora de RH da Nortel, de 25 anos. A fala do Diretor de Gerenciamento de Sistemas da Tess, de 38 anos, também é elucidativa: *“Temos as ferramentas certas, as pessoas certas, o melhor equipamento, e somos jovens, portanto temos facilidade de mudar de acordo com a necessidade do mercado”*.

A Tabela 5 mostra a população interna da Motorola quanto à faixa etária. Observa-se que a população jovem é realmente predominante. Enquanto a população com faixa etária de 26 a 35 anos é de 1.123 funcionários na unidade de Jaguariúna-SP e de 1.381 em esfera nacional, o disparate é enorme quando consideramos a população com faixa etária entre 46 e 55 anos, com 70 funcionários em Jaguariúna-SP e 101 em todo o Brasil, e também a com mais de 55 anos, com 8 e 11 funcionários, respectivamente. Na Nortel Networks também se verifica uma população bastante jovem: *“Sobre o nível de idade das*

peças que trabalham na Nortel no Brasil, está em 28 anos”, nos informou a Supervisora de RH da empresa, quando questionada sobre a média de idade da população interna.

Nessas empresas, certamente a grande maioria dos poucos profissionais maduros que integram a população interna das empresas dos setores de telecomunicações e informática se concentram nos cargos de direção, ou seja, no “topo da pirâmide”, como diretoria e vice-presidência e presidência executiva, questão essa também observada por Gonçalves (1998) e da qual trataremos mais adiante.

Isso mostra como as empresas de telecomunicações possuem um ambiente mais favorável aos profissionais jovens, onde a população com faixa etária superior a 40 anos é bastante escassa: *“A gente de fato não tem uma população mais velha, diferente de você ir, por exemplo, na Rhodia onde existe uma população mais velha que está numa fase que precisa de uma série de treinamentos e de cursos específicos. A gente não tem essa população”*, diz a Gerente de RH da Motorola, de 32 anos.

Vimos no Capítulo 2 como os modelos de gestão baseados nos novos paradigmas tecnológicos criam uma “cultura expulsatória” (STUCCHI, 1998) que dificulta tanto a inserção quanto a permanência dos profissionais mais velhos nesse ambiente de trabalho. Conforme também observa Grün (1993): “O impacto da desvalorização simbólica dos velhos gerentes apenas ajuda a deslocá-los das linhas de maior prestígio e rentabilidade das organizações” (p. 62).

Assim: *“Esses profissionais são forçados a se atualizar, porque se eles não se atualizarem, eles param no tempo e passam a ser pessoas que não são mais interessantes para a empresa”*, destaca a Gerente de RH da Motorola. Mas, como vimos, a atualização desses profissionais fica, na verdade, a cargo deles mesmos, não sendo contemplada adequadamente pelas empresas (GRUN, 1993).

Na Embratel, quando perguntamos qual tem sido a atitude da empresa diante dos funcionários mais velhos que estão próximos à aposentadoria, um Economista, de 51 anos, respondeu o seguinte: “*O incentivo à aposentadoria em alguns casos, em outros a demissão*”.

Sabe-se que o novo paradigma organizacional que acompanha a tecnologia da informação está enfocado na contínua aprendizagem organizacional (“*learning organization*”), na flexibilidade para a mudança, na inovação e na velocidade (REZENDE & ABREU, 2000), valores que identificamos como predominantes nas empresas de telecomunicações. Além disso, vimos que a tecnologia da informação exerce uma relação dialética com os níveis de produtividade empresariais, incrementando-os e sendo aperfeiçoada à medida em que a produtividade se eleva (CASTELLS, 2000).

Dessa forma, fica claro que esses valores presentes nas culturas organizacionais das empresas marcadas pela tecnologia da informação, como é o caso das empresas de telecomunicações, se confrontam diretamente com os estereótipos sobre o envelhecimento, que compõem o que Palmore (1999) chama de “*ageism negativo*”: improdutividade, inflexibilidade, desadaptação e desengajamento, que por sua vez se subdividem em outras expressões equivalentes como falta de dinamismo, lentidão, aversão a mudanças, etc. (rever Quadro 1).

A análise dos pressupostos inconscientes revela como esses estereótipos sobre o envelhecimento, que integram o “*ageism negativo*”, encontram-se arraigados na concepção ou maneira de pensar dos agentes do setor de telecomunicações.

Os pressupostos inconscientes

De acordo com Edgar Schein (1992), os pressupostos inconscientes são a essência da cultura organizacional. Para esse autor, uma das formas de se obter esse nível mais profundo de análise do universo simbólico é através da exploração, junto aos membros do grupo, das informações obtidas na observação dos aspectos mais visíveis da cultura organizacional, ou seja, os artefatos e valores compartilhados.

O Grupo Catho desenvolveu uma pesquisa que procura traçar o perfil ideal do profissional de telecomunicações: “Homem, com idade entre 25 e 30 anos, remuneração mensal acima de 30 salários mínimos. Bem informado, nível de instrução superior e profundamente atualizado com as novas tecnologias”⁶⁰. Assim, procuramos mencionar esse perfil geral nas entrevistas com os agentes.

A Gerente de RH da Motorola afirmou o seguinte: *“Talvez o que eles tenham feito é tirar uma fotografia do mercado como ele é hoje. Honestamente, eu acho que a fotografia é fiel”*. Quando perguntamos qual explicação ela daria para a predominância de jovens nesse setor, ela nos disse que:

“É em função da realidade de mercado que as pessoas mais velhas talvez não tenham se preparado mesmo. Teve muita gente que dormiu no ponto aqui e eu posso falar com exemplos reais da área de recursos humanos ou da área de finanças, que é uma área que as pessoas dormiram no ponto, por exemplo, por não estudarem o inglês. E 90% da população daqui fala inglês. Agora você falar para uma pessoa de 45 ou 50 anos para estudar inglês quando ela não sabe nada é mais difícil ela acompanhar. É até pior do que a tecnologia, porque a tecnologia você acompanha, você sendo uma pessoa da área de engenharia, background técnico, você acompanha, agora inglês é uma coisa mais difícil”.

No entanto, a referência feita ao idioma é complementada mais a frente, quando a entrevistada comenta sobre a não familiaridade das pessoas mais velhas diante das novas tecnologias:

“Pela minha experiência, essas pessoas de 45 e 50 anos têm menos familiaridade com e-mail, Internet, então é muito comum eu ouvir comentários de pessoas nessa faixa que dizem que não lêem e-mail porque é perda de tempo e prefere telefonar. E esse é um pensamento super ultrapassado, porque hoje na verdade você decide coisas por e-mail, você aprova coisas por e-mail, etc. (...) Então por essa dificuldade de adaptação à tecnologia, ao mundo da informação rápida, é que eu acho que essas pessoas podem se colocar fora do mercado, ainda que tenham experiência, ainda que tenham sabedoria, vivência”.

É nítida aqui a associação entre a idade avançada e os estereótipos negativos sobre o envelhecimento, como a desadaptação e a dificuldade para assimilar novas tecnologias e conhecimentos. Além disso, a entrevistada faz ainda menção aos aspectos que integram o “ageism positivo”, na concepção de Palmore (1999), como sabedoria, experiência e vivência, colocando esses aspectos como secundários na tentativa desses profissionais de se manterem num mercado de trabalho como o da tecnologia da informação. Assim, conforme já foi observado, a adaptação e a atualização com as novas tecnologias são colocados aqui como elementos prioritários para a carreira profissional no setor de telecomunicações.

Um exemplo bastante elucidativo de como os estereótipos negativos sobre o envelhecimento encontram-se arraigados na maneira de pensar dos agentes que atuam em setores de alta tecnologia é o episódio narrado pela própria Gerente de RH da Motorola, ocorrido em seu MBA Executivo na USP: *“Eu faço MBA lá na USP; eu estava ouvindo uma palestra, que alguém disse assim: o mais jovem pega um produto novo, começa a*

⁶⁰ Grupo Catho – *Jornal Carreira & Sucesso*, 34ª Edição, 12 de junho de 2000.

mexer e aprende a usar, o pai dele pega o manual e vai lendo e o avô nem chega perto de medo que vai explodir...”.

A fala da entrevistada, carregada de preconceitos, reproduz claramente os conflitos geracionais decorrentes dos constrangimentos tecnológicos. Conforme lembra Grün (1993), as novas gerações de profissionais encontram-se num contexto privilegiado, pois pegaram carona no bonde tecnológico das novas possibilidades instrumentais: “Assim, eles saíram motorizados para uma corrida em que seus concorrentes autodidatas só andavam a pé. A partir do advento do computador, as empresas serão rapidamente reorganizadas nos moldes exigidos por essa nova ferramenta de gestão” (p. 50). Dessa forma, a situação favorável dos profissionais mais jovens diante dos maduros na familiaridade com a cultura das novas tecnologias é colocada pela Gerente de RH da Motorola como vantagem competitiva num contexto marcado pela inovação tecnológica. Ao citar o discurso que ouviu em seu MBA, sem sequer o contestar, a entrevistada reafirma a associação predominante no setor entre envelhecimento e desadaptação/desatualização.

Ao falar das suas experiências pessoais, os agentes revelam claramente as suas concepções, uma vez que se vêem livres do risco de comprometer a empresa em que trabalham, opinando assim com maior liberdade. A expressão: “*Eu quero deixar claro que isso é uma opinião exclusivamente minha...*”, foi enfaticamente repetida pela maioria dos entrevistados, certamente pelo receio de comprometerem as suas empresas ou se verem comprometidos pelo que disserem “em nome” da empresa, considerando que a representam no momento da entrevista.

Ao falar sobre a sua experiência pessoal como ex-professora de informática, a Supervisora de RH da Nortel Networks, de 25 anos, também revela a incorporação inconsciente de certos estereótipos que compõem o “*ageism negativo*”:

“Eu já fui professora de informática, então eu já tive alunos de faixa etária de 10 a 60. Inclusive para ensinar a usar a Internet e coisas nesse sentido, ou outro software como Word e Excel, a dificuldade de uma pessoa com idade acima de 40 anos para aprender é muito maior do que, por exemplo, uma criança de 12 (...) Quando uma pessoa é de idade mais elevada, você tem que explicar duas ou três vezes a mesma coisa para ela poder gravar”.

É necessário atentar aqui para o fenômeno da contemporaneidade tecnológica que privilegia as novas gerações de profissionais. Conforme observa Grün (1993): “Os constrangimentos advindos do choque geracional irão encarregar-se de fazer estes jovens encarnarem aquela característica e demonstra-la em todos os momentos, dando a este trunfo a maior rentabilidade possível” (p. 50). A dificuldade de adaptação às novidades tecnológicas é colocada pela entrevistada como característica dos mais velhos. Porém, observa-se como a entrevistada, que tem 25 anos, de fato procura enfatizar e incorporar a contemporaneidade tecnológica dos jovens e a suposta maior facilidade que demonstram para aprender – e apreender – a cultura inerente às novas tecnologias, sem, no entanto, fazer referência a uma possível inadequação das metodologias de ensino e transmissão desse conhecimento. Ao entrevistar o consultor Aguinaldo Neri levantamos essa questão. A opinião dele sobre esse assunto merece ser reproduzida:

“Se você usar a metodologia de ensino atual, adequada, andragógica, não é tão diferente, a dificuldade dos mais velhos não é tão grande. O que acontece é que se usa tecnologia de ensino para criança para usar para maduros. Aí não funciona mesmo. Então você dizer que as competências intelectuais de uma pessoa que foi diretor de empresa não são suficientes para operar um Windows, por exemplo, não é adequado. (...) Ele precisa aprender isso de uma forma diferente. Mas ele tem competências totalmente adequadas e

niveladas para trabalhar com essas novas tecnologias. Agora, são as condições de aprendizagem que são diferenciadas”.

É possível notar uma mudança no discurso da entrevistada quando há o envolvimento da empresa: *“Eu acho que a empresa não vai achar que ela não vai aprender porque ela tem essa idade. (...) Mas na área de telecomunicações a gente não exclui uma pessoa... é isso que eu quero deixar claro para você... a gente não exclui uma pessoa porque ela tem acima de 40 anos para vir trabalhar aqui”.*

No entanto, ao argumentar a favor da empresa, tentando mostrar que essa “não exclui” profissionais de mais idade, a entrevistada revela, sem o perceber, seus valores negativos sobre o envelhecimento: *“A gente não encara que ela, por ter acima de 40 anos, ela não tenha capacidade de acompanhar. Se ela é uma pessoa que até hoje conseguiu acompanhar todas as evoluções e é uma pessoa bem preparada é porque essa pessoa talvez se diferencie da grande maioria”⁶¹.*

Observe-se que, para a entrevistada, a “grande maioria” dos profissionais com mais de 40 anos não consegue “acompanhar todas as evoluções” e não é “bem preparada”. Há aqui a demonstração clara da estigmatização, compreendida, neste caso, como a generalização de características individuais, com base apenas na faixa etária (PALMORE, 1999). Nesse caso, a desadaptação/desatualização é associada diretamente à idéia do envelhecimento profissional.

Diante disso, convém lembrar aqui as considerações de Grün (1993) de que os conflitos geracionais e as subversões no ambiente de trabalho: *“São vivenciadas pelos seus atores como decorrências implacáveis dos contrangimentos tecnológicos. Assim, as sentenças de decadência social são em geral travestidas de envelhecimento profissional gerado pela incapacidade de adaptação às novidades tecnológicas e informáticas”* (p. 49).

A associação inconsciente entre os estereótipos negativos e o envelhecimento, comum nos processos de estigmatização, também pode ser observada na resposta da Coordenadora Técnica da Lucent, de 30 anos, quando lhe perguntamos qual tem sido a atitude da empresa diante dos funcionários mais velhos que estão próximos da aposentadoria: “*Se o funcionário estiver produtivo continua sendo apoiado pela empresa*”⁶². Aqui, verifica-se a associação inconsciente entre envelhecimento e improdutividade, pois, nas palavras da entrevistada, o funcionário mais velho só continua sendo apoiado pela empresa “se” estiver produtivo. Ressalte-se que não havia sido feita nenhuma referência à produtividade na pergunta.

De fato, a análise dos pressupostos inconscientes revela a existência de uma cultura organizacional dotada de elementos desfavoráveis aos profissionais de mais idade. O setor de telecomunicações, marcado pela profunda valorização do avanço tecnológico, da velocidade, do dinamismo, da flexibilidade e das muitas outras características que são inerentes à gestão baseada na tecnologia da informação (CASTELLS, 2000) – conforme mostraram também as análises dos artefatos visíveis e dos valores compartilhados –, constitui um ambiente em que predomina a valorização da juventude, do novo, da inovação e no qual os profissionais mais velhos *podem* encontrar dificuldades de inclusão.

A presença dos profissionais maduros se verifica, nas empresas de alta tecnologia, principalmente nos cargos estratégicos de direção, como também observa Gonçalves (1998) ao estudar uma empresa do setor de telemática. Em diversas entrevistas que realizamos foi destacado pelos agentes o papel fundamental que muitos dirigentes com mais de 40 anos desempenham nessas empresas: “*A grande maioria dos coordenadores tem mais de 40 anos. Reverenciamos a capacidade deles e o domínio que possuem dos processos*

⁶¹ Grifos meus.

⁶² Grifos meus.

envolvidos nos nossos produtos. (...) Muitos deles continuam contribuindo e muito com a empresa. Afirmando que hoje são a espinha dorsal da nova empresa”, salienta a Coordenadora Técnica da Lucent, de 30 anos.

Também nesse sentido, o Superintendente do Instituto Eldorado afirma o seguinte: *“Você me fez uma pergunta que é uma fotografia. O pessoal de 40 anos está fora da direção? Não, não está. Os gerentes são, os diretores são, os presidentes de um modo geral não vão perder o lugar por esse limite de idade”*. Isso se deve ao fato de que os cargos de direção devem ser ocupados por profissionais com visão estratégica, habilidade geralmente encontrada entre os profissionais maduros (BELLMAN, 1993). Nesse sentido, o depoimento do consultor Aguinaldo Neri sobre a presença de profissionais mais velhos em cargos estratégicos na IBM é esclarecedor:

“A IBM, por exemplo, mantém as pessoas mais velhas nas posições estratégicas e de gestão de imagem e espaço. E coloca as pessoas mais jovens nos trabalhos de desenvolvimento do produto, de venda. Então os vendedores da IBM são todos jovens. Mas por trás deles o pessoal mais antigo que está definindo as linhas estratégicas. Tanto que a IBM tem um dos primeiros programas institucionais do mundo de manter o funcionário aposentado em contato com a empresa. Ela mantém o pessoal interessado, informado sobre o comando da empresa. Ela guarda os mais antigos para as posições estratégicas”.

Tabela 6:

Cargo	Idade mediana mais desejável para contratação de candidatos	Idade mediana dos candidatos contratados entre 5/1995 e 4/1996
Vice-presidente/Diretor	45,7	43,2
Gerente	35,8	37,2
Supervisor	30,5	32,7
Profissional especializado	31,9	30,9

Fonte: Grupo Catho, *A carreira dos executivos acima de 40 anos*, 1996.

Diante disso, é necessário, portanto, levar em conta o fato de que os profissionais com mais de 40 anos que ainda não ocuparam cargos de direção, como diretoria ou vice-presidência, irão ter maiores dificuldades de se inserir, conforme mostra a Tabela 6, baseada numa pesquisa do Grupo Catho, feita com 7002 executivos de 31 empresas, entre maio de 1995 e abril de 1996. A Tabela 6 mostra como realmente predominam, nas empresas em geral, executivos com mais de 40 anos em cargos de direção. Resumidamente, pode-se dizer que nas funções estratégicas, de maneira geral, os mais velhos encontram maior facilidade de inserção do que nas operacionais, que exigem qualificações mais associadas à inteligência mecânica, de execução e supervisão.

Nesse contexto, os estereótipos da velocidade e da rapidez de resposta privilegiam os mais jovens, principalmente na disputa por cargos não-estratégicos, como os de profissional especializado, de supervisão e de gerentes de nível intermediário, que compõem a base da pirâmide populacional nas empresas e que representam a maioria da população (NERI, 1996). Já no topo, composto pela minoria, da qual fazem parte gerentes de alto nível, diretores, vice-presidentes e presidentes, a predominância dos maduros se deve à necessidade imprescindível do conhecimento sustentado e da experiência na definição das linhas estratégicas empresariais. Assim, a visão estratégica associada à maturidade é derivada do conhecimento sustentado e da experiência adquirida diretamente no processo produtivo (BELLMAN, 1993). Portanto, a valorização da visão estratégica nos cargos de direção nada mais é do que a valorização da experiência e do conhecimento – compreendidos enquanto sabedoria –, e que se associam à idéia de maturidade (rever Quadro 1).

No entanto, se apenas os cargos executivos de alto nível representam uma fatia de mercado favorável aos profissionais maduros, a grande maioria dos cargos que compõem a base da pirâmide populacional das empresas estaria normalmente destinada aos mais jovens, obedecendo a um ciclo natural de renovação da população empresarial. Tal fenômeno também é observado por Grün (1993) ao estudar trajetórias de carreiras gerenciais: “Para acolher a chegada ao mercado das gerações mais novas, os mercados de trabalho gerenciais congestionados têm que eliminar seus indivíduos mais velhos, ou pelo menos parte deles” (59).

Assim, apenas os que atingem cargos de direção terão maiores possibilidades de continuar a sua vida profissional como executivos de empresas. E isso significa apenas uma pequena parcela. A grande maioria de profissionais maduros, no entanto, terá de concorrer vis-à-vis com os mais jovens na disputa por cargos não-estratégicos, que geralmente não valorizam as competências próprias da idade, como visão estratégica e conhecimento sustentado. Sobre esse fato, o consultor Aguinaldo Neri relata o seguinte: *“Se eu dissesse onde a gente vê barreiras mesmo é que a cultura não estimula os mais velhos a usarem as competências próprias da idade. Então o que a gente vê em alguns casos são os mais velhos competindo no mesmo campo, pelas mesmas vagas que os mais jovens. Aí não dá certo”*.

No entanto, nessa disputa por vagas merece atenção o tipo de perfil profissional exigido atualmente pelas empresas na contratação dos funcionários. O que vemos é o aparecimento de “qualificações” abstratas, ou no mínimo pouco objetivas, dentre as exigências para a constituição de um “perfil ideal”, que estão presentes, por exemplo, em muitos anúncios de emprego de jornais, discutidos por nós no item sobre “Os limites de idade como critérios de seleção profissional”, no Capítulo 2. Tal fenômeno também é

observado por Chiavenato (1999), ao discutir o caráter subjetivo dos critérios utilizados nas entrevistas de recrutamento. Respondendo ao nosso questionamento acerca do perfil do profissional de telecomunicações publicado pelo Grupo Catho, o Superintendente do Instituto Eldorado se referiu ao Quadro de Qualidades do Profissional do Futuro elaborado pela Unesco:

“Então, o que eles recomendam? Ser flexível, ser capaz e disposto em contribuir para a inovação, ser criativo, ser capaz de lidar com a incerteza, estar interessado e ser capaz de aprender ao longo de toda a vida, ter adquirido sensibilidade especial e aptidões para a comunicação, ser capaz de trabalhar em equipe, desejar assumir responsabilidades, tornar-se empreendedor, preparar-se para o mundo do mercado de trabalho, internacionalizado por meio do conhecimento de diferentes culturas, ser versátil em aptidões genéricas, multidisciplinares, ter noções de áreas do conhecimento que formam a base de várias habilidades profissionais, conhecer línguas estrangeiras, conhecer assuntos internacionais, como Direito Internacional, ou Comércio Internacional”.

Apesar de extenso, esse perfil desenhado pela Unesco é bastante abstrato, conforme observa o próprio entrevistado: *“Você vê que só tem coisas vagas aqui. Como é que se forma um cara com essas características? Como é que você forma um cara flexível?”*. Assim, ao adotar essas “qualificações” abstratas como pré-requisitos de um perfil profissional “ideal”, as culturas organizacionais marcadas pelos modismos inerentes aos novos paradigmas tecnológicos criam um ambiente carregado de estigmatizações.

Ainda que muitas vezes inconscientes, essas estigmatizações estão presentes na forma de pensar dos agentes do setor de telecomunicações, mesmo dos próprios dirigentes com uma faixa etária mais elevada, pois, como lembra Anita Neri (1991): *“O velho é sempre o outro”*. Assim, talvez sem o perceberem, esses agentes permitem a disseminação,

no universo simbólico empresarial, de estereótipos que integram o “*ageism* negativo” (PALMORE, 1999), principalmente no que se refere às dificuldades de adaptação e atualização frente às novas tecnologias da informação, prejudicando, principalmente, a carreira dos profissionais maduros não pertencentes a cargos de direção, que estão fora do mercado e que procuram nele se reintegrar.

Ademais, os programas de reestruturação organizacional e mudança cultural constituem um exemplo bastante rico na análise de como se dá a disseminação das estigmatizações inerentes aos novos paradigmas tecnológicos. Assim, os bancos estatais que passaram por um rápido processo de automatização dos seus produtos e serviços nas décadas de 1980 e 1990 – que resultou numa brusca transformação da sua cultura organizacional e dos processos de trabalho, gerando problemas de adaptação entre os funcionários antigos –, representam um valioso objeto de estudo para se compreender os efeitos de um “choque do futuro” (TOFFLER, 1970) sobre os profissionais de mais idade. E é desses processos de reestruturação organizacional e mudança cultural ocorridos em certos bancos estatais que passaremos a tratar agora.

CAPÍTULO IV

O SETOR BANCÁRIO ESTATAL: INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E MUDANÇA DE PARADIGMA

“Se um profissional de 55 anos, por exemplo, for trabalhar em alguma coisa que exige muita mobilidade, extrema adaptação e flexibilidade, não só o preconceito vai cair como carapuça, como ele também pode ter mais dificuldades. Agora, se ele trabalhar nessa empresa usando as posturas estratégicas, ele vai poder se firmar um pouco mais. Isso é uma questão de adequação. Mas as empresas e os profissionais de Recursos Humanos não estão preparados para fazer isso”.⁶³

O setor bancário estatal, representado aqui pelo Banco do Brasil e pela Caixa Econômica Federal, passou nas décadas de 1980 e 1990 por um amplo processo de reestruturação, que levou a mudanças profundas na sua cultura organizacional. O fim da Conta Movimento na segunda metade da década de 1980, mantida até então pelo governo federal no Banco do Brasil e que lhe garantia uma posição privilegiada perante os outros bancos, marcaria o início de uma nova fase da empresa, que passaria a adotar uma postura mais comercial, abandonando aos poucos a sua imagem tradicional de instituição pública. Também a Caixa Econômica, impulsionada tanto pelas transformações empreendidas pelo Banco do Brasil e por outros bancos estatais, quanto pela modernização e dinâmica dos bancos privados, passa a se reestruturar interna e externamente, desenvolvendo o seu lado comercial.

Ao dar prioridade a uma postura mais comercial, ambos os bancos passam a conviver com duas realidades conflitantes entre si: a de um passado marcado mais pelo seu caráter público e pelo seu papel social e a de um presente com características mais próximas do privado e do comercial. Nesse ambiente em transformação, é possível se

verificar a existência de conflitos geracionais entre os funcionários. De um lado, uma parcela considerável dos mais antigos que encontra dificuldades de adaptação ou mesmo de aceitação dessa nova realidade organizacional, vista muitas vezes como sinal da deterioração e desgaste das relações de trabalho e dos direitos conquistados. De outro, as novas gerações de funcionários que já encontraram, ao entrar, um banco caracterizado pela dinâmica comercial e pela modernização dos seus serviços.

Há de se destacar também a rápida informatização por que passaram esses dois bancos estatais, que se encontravam em defasagem com relação aos bancos privados até o final da década de 1980 e hoje já chegam até a superá-los na qualidade e quantidade de serviços informatizados e *net-banking*. As mudanças aceleradas empreendidas na última década, que transformaram o setor bancário brasileiro numa “ilha setorial de modernidade”, nas palavras de Liliana Segnini (1998), exigiram dos funcionários uma postura profissional mais flexível, caracterizada principalmente pela atualização constante dos conhecimentos, pela rápida adaptação às inovações, pela multifuncionalidade e pela capacidade de negociação.

Nos bancos estatais essa nova postura profissional exigida pela modernização entraria em choque com a morosidade e a estagnação que sempre estigmatizou a imagem dos funcionários das instituições públicas. A acomodação gerada pela estabilidade é, assim, o grande empecilho para a adoção de uma postura mais flexível e empreendedora por parte dos funcionários mais antigos. Conforme nos relata uma Escriturária (função de nível básico) de 44 anos de idade, que trabalha há 25 anos no Banco do Brasil:

“Na nossa época era esse contexto, você não precisava correr atrás de estudar, de se profissionalizar, de você estar se interagindo com as coisas que estavam acontecendo. Uma pessoa que entrasse no Banco sabia que ia ficar até o fim da vida no Banco. Não era

⁶³ Consultor Aguinaldo Neri, fundador e diretor geral da SeniorNet, em entrevista a nós concedida.

cobrado nada dele. Então o Banco te acomoda, o Banco te emburrece e nesse sentido os mais velhos estão tendo essa dificuldade...”

Nota-se que o conflito entre as duas realidades – a de um passado marcado pela acomodação e a de um presente no qual é exigida uma postura mais dinâmica e empreendedora – reflete a dualidade de um contexto marcado pela mudança acelerada. O que Alvin Toffler (1970) chama de *Choque do futuro* é exatamente o conflito resultante do ritmo extremamente acelerado das mudanças na sociedade atual. Para o autor, esse choque: “Surge da superimposição de uma nova cultura sobre uma outra mais antiga” (p.23).

E o que se verifica tanto no Banco do Brasil como na Caixa Econômica pode ser entendido como uma imposição brusca e repentina de uma cultura empreendedora e mercadológica sobre uma cultura marcada pelos vícios da morosidade estatal. E é esse choque que se traduz no conflito de paradigmas culturais existente entre as diferentes gerações de funcionários e que geralmente acompanha a dinâmica de um processo de mudança acelerada (TOFFLER, 1970).

Veremos agora como os elementos que compõem a cultura organizacional dessas empresas revelam essa realidade.

Os artefatos visíveis

– Nome, cores e logomarca

Os nomes de ambas as empresas, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, revelam a sua tradição histórica ligada ao Estado brasileiro. O importante papel que essas empresas já desempenharam no passado, como instrumento do governo no

desenvolvimento do País, lhes dá o status de instituições nacionais e lhes atribui um viés público bastante forte. O nome “Banco *do Brasil*” mostra seu caráter nacionalista e a sua importância fundamental enquanto banco *do Estado brasileiro* e seu representante enquanto órgão nacional. Da mesma forma, o nome “Caixa Econômica *Federal*” revela a funcionalidade pública da empresa, que está diretamente atrelada ao governo *federal*.

Esse caráter nacionalista das duas empresas também é expressado pelas suas logomarcas, confeccionadas com base nas cores da bandeira nacional. Tanto a logomarca do Banco do Brasil quanto da Caixa Econômica Federal são compostas pelas cores azul e amarela. Essas mesmas cores predominam também no layout das agências e na confecção dos seus produtos, como por exemplo os cartões de crédito. A identificação com as cores que simbolizam a pátria faz com que essas empresas sejam vistas como símbolos nacionais.

Daí o caráter intrinsecamente “público” e “estatal” desses dois bancos, que seguem hoje uma linha de atuação bastante próxima das empresas privadas, centrada na comercialização dos seus produtos e serviços e na satisfação dos clientes. Principalmente o Banco do Brasil, que inclusive possui a sigla S.A., sociedade anônima, e é definido entre as sociedades de economia mista. Esse caráter dúbio, em que coexistem elementos públicos e privados, reflete uma cultura organizacional em processo de mudança acelerada e caracteriza um ambiente de trabalho repleto de conflitos paradigmáticos e geracionais (ROCHA, 1995).

– Layout, tipo de imobiliário e equipamentos

Não é necessário ser muito atento para notar como a arquitetura e o design externo e interno das agências do Banco do Brasil e da Caixa Econômica assumiram novas formas no

final da década de 1990. Se antes a aparência externa dessas agências era discreta e funcional, hoje ela já possui um design arrojado e futurista, mais atrativo do ponto de vista mercadológico. Esse novo layout das agências revela a postura mais comercial do Banco do Brasil e da Caixa Econômica, voltada prioritariamente para a satisfação dos clientes.

Também no tipo de mobiliário nas agências e na implantação em grande escala de equipamentos de auto-atendimento é possível notar essa mudança repentina. Conforme destaca um Analista Técnico da Caixa Econômica, de 41 anos: *“O que você está vendo nas agências é um plano que se chama segmentação, tinha um plano chamado Projeto 500, as 500 melhores agências faziam um projeto de transformar tudo isso que você viu. Aquela Caixa antiga, com móveis de madeira, agora tem móveis de melanina, máquinas de auto-atendimento, etc.”*. Assim, o layout atual das agências é marcado pela modernização, que mescla novos traços arquitetônicos com equipamentos de alta tecnologia.

É importante lembrar também aqui o avanço empreendido por essas duas empresas quanto à implementação de serviços via Internet, o que se conhece como *net-banking*. O depoimento de um Gerente de Núcleo do Banco do Brasil, de 42 anos, é ilustrativo neste sentido: *“A nível de home-banks e de Internet o Banco do Brasil já está à frente de Bradesco e Itaú. Está muito à frente já. E o Banco está investindo em tecnologia principalmente”*. Lembre-se ainda que o Banco do Brasil iniciou tardiamente o seu processo de automação de serviços, quando comparado aos principais bancos privados, e hoje já chega até mesmo a superá-los em matéria de avanço tecnológico (EBOLI, 1990).

Essa rápida remodelação da arquitetura externa e interna das agências, que deixaram de ter aquela aparência tradicional de instituição pública para assumirem formas arrojadas e inovadoras, que integram estratégias de marketing típicas das empresas privadas, revela o

acelerado processo de mudança por que passou o universo de valores presente nessas organizações, como mostraremos mais adiante.

– Processo de comunicação interna

O processo de mudança cultural em curso nessas empresas pode ser notado pelo conteúdo das matérias veiculadas pela sua imprensa interna. No Banco do Brasil, há a circulação de uma revista que se chama *Profissionalização*, que integra o programa de mesmo nome, instituído pela Unidade de Formação de Recursos Humanos (UFRH) do Banco em 1996, no objetivo de implementar uma postura mais empreendedora e pró-ativa entre os funcionários. Essa revista trata de temas referentes aos novos modelos de gestão em voga nas empresas privadas, e que se baseiam na administração por resultados, na gestão empreendedora, na necessidade de adaptação e atualização constantes, na flexibilidade, multifuncionalidade, etc., que integram os novos paradigmas organizacionais tratados anteriormente.

A idéia corrente é de que os funcionários do Banco do Brasil, principalmente os mais antigos, tendem a se acomodar, a se especializar numa única função e a “esperar o cliente” ao invés de ter uma postura mais agressiva. O depoimento de uma escriturária (nível básico) de 44 anos é ilustrativo neste sentido: *“Então os valores mudaram, porque antigamente você era aquele funcionário que você fazia aquilo lá e pronto, era exigido aquilo e acabou. Agora não, você tem que ser muito mais versátil, você tem que estar sempre atento às mudanças”*.

É interessante notar como até mesmo a confecção do nome da revista ilustra os seus objetivos. A letra “z” do profissionalização tem a forma de um raio ou relâmpago,

transmitindo a idéia de ação. Além disso, é feito um trocadilho com o nome, sendo que a palavra “pro” é evidenciada por uma cor mais forte. A palavra “ação” também se sobressai, uma vez que é separada das palavras anteriores pelo “relâmpago” que representa a letra “z”. Forma-se, portanto, com o trocadilho, o termo “pró-ação”, uma postura profissional que o programa procura enfatizar como fundamental e disseminar entre os funcionários.

Numa cultura organizacional marcada pelo processo de mudança, procura-se, portanto, destacar a necessidade de ação e de movimento e combater os vícios de estagnação e passividade verificados principalmente entre os funcionários com maior tempo de casa. Uma matéria da revista *Profissionalização* sobre aprendizagem organizacional, ressalta o seguinte: “A atividade fim da organização – a produção de bem ou serviço – passou a ser extremamente dependente de uma permanente adaptação. Hoje em dia não basta comprar ou ensinar as atividades meio de forma estática, uma vez para sempre, por exemplo”⁶⁴.

A ênfase na necessidade de mudança dos padrões anteriores da cultura organizacional do Banco do Brasil – bastante próximos dos existentes nas instituições públicas e que são hoje simbolicamente representados pela presença dos funcionários mais antigos, enquanto resquícios de uma época –, torna-se evidente pela constância de matérias entre as edições da revista *Profissionalização* que tratam do tema. O trecho que se segue exemplifica bem essa ênfase: “Fatores ainda incrustados na cultura da empresa são barreiras muito fortes ao pleno desempenho da liderança e das competências das pessoas. De um lado, o chefe que centraliza, dá ordens, não ouve. De outro, os subordinados passivos, conformados, sem ânimo, sem criatividade, limitados a realizar apenas o que lhes

⁶⁴ In: Revista *Profissionalização*, nº 20, novembro de 1999, p. 10.

é solicitado. Todos sabem que os antigos mandamentos já não valem, mas relutam em aceitar os novos”⁶⁵.

São nítidas as posturas profissionais consideradas como “fatores incrustados na cultura da empresa” e entendidas como “vícios” a serem superados: a rigidez e a dificuldade em ouvir, a passividade, o conformismo, a falta de ânimo ou dinamismo, a falta de criatividade e a ausência de atitude pró-ativa por parte dos subordinados. É possível notar aqui a referência feita indiretamente aos funcionários mais antigos, afirmando que os “antigos mandamentos já não valem mais”, e à relutância deles em aceitarem os “novos mandamentos”. No mesmo parágrafo do trecho citado acima, faz-se logo em seguida uma colocação que pode ser entendida como uma ameaça, no sentido de pressionar os funcionários mais antigos para que abandonem essas posturas indesejáveis: “No mercado de trabalho (agora realmente um mercado, em que o produto – o talento – tem que ser o melhor) há muito pouco espaço para pessoas com esse perfil”⁶⁶.

Assim, a capacidade de adaptação rápida às mudanças é propagada pelos meios de comunicação internos como atitude profissional indispensável e inadiável. A maior resistência por parte dos antigos funcionários em aceitarem os novos padrões organizacionais, quando comparados aos mais jovens, configura a situação de conflito geracional. A carta de um funcionário enviada ao *Programa Profissionalização*, e transcrita na íntegra numa edição da revista, revela claramente esse conflito. Alguns trechos dessa carta merecem ser reproduzidos: “São inesgotáveis os mananciais para nossa formação profissional, bem como nossa adaptação às inovações do mercado. Porém, reservo-me ao direito de considerar utópicas as exigências apregoadas abruptamente pelo banco, com relação ao perfil ideal para os seus funcionários, pois trata-se de um processo de descarte

⁶⁵ In: Revista *Profissionalização*, n° 14, janeiro de 1999, p. 14.

⁶⁶ In: Revista *Profissionalização*, n° 14, janeiro de 1999, p. 14.

daqueles que às duras penas, contribuíram ao longo de suas vidas para o engrandecimento, a credibilidade e solidez dessa instituição (...) Por uma questão de justiça e bom senso, acredito que o banco deveria ter um tratamento mais equilibrado entre estas gerações, para uma transição menos traumática, menos discriminatória e mais produtiva⁶⁷.

O conflito geracional a que faz referência a carta leva em conta duas gerações: a dos funcionários mais antigos, com cerca de 15 a 25 anos de casa, cujo perfil é de um maior comprometimento e dedicação à instituição, o que serve como justificativa para sua educação formal deficitária, e a dos novos funcionários, admitidos em concursos recentes, na sua maioria dotados de uma excelente formação acadêmica. O que se verifica aqui é a depreciação do que Roberto Grün (1985) chama de “capital-confiança”. A informatização e a implementação de uma postura mais comercial iriam ocasionar o conflito entre o novo e o velho tempo. Deste modo, a dificuldade dos funcionários antigos em se adaptar a esse “novo tempo” – comercial, dinâmico e automatizado – é exemplo desse conflito de gerações (GRÜN, 1985).

Mostrou-se até agora como o caráter dúbio e conflituoso, existente na cultura organizacional tanto do Banco do Brasil como da Caixa Econômica, se revela pela análise de elementos simbólicos que compõem o nível dos artefatos visíveis, conforme a definição de Edgar Schein (1992). Cabe-nos agora verificar como os funcionários das duas empresas compartilham desses valores e de que forma compactuam com as imagens negativas que estão diretamente associadas aos funcionários mais antigos.

⁶⁷ In: Revista *Profissionalização*, n° 19, junho de 1999, p.15.

Os valores compartilhados

– História

A história do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal mostra suas origens e trajetórias intrinsecamente ligadas ao Estado brasileiro. Muitas vezes, a história das duas empresas se confunde com episódios marcantes da própria história do Brasil: “O Banco é profundamente enraizado na vida do país. Podemos dizer que é parte integrante do elenco de experiências que acreditamos familiares em nossa cultura” (ROCHA, 1995: 8).

O Banco do Brasil foi fundado em 1808, por D. João VI, com a vinda da Coroa para o Brasil e iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1909. Desde então, o Banco sempre participou vivamente da história e da cultura brasileiras. Em 1863, transformou-se no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em outras partes do território nacional. A partir do final dos anos de 1880, passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava. Com a proclamação da República em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim na Monarquia. No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial do País, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional (EBOLI, 1990).

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central,

mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros . Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras (EBOLI, 1990).

A partir de então, inicia-se a transformação do Banco em conglomerado financeiro, que se transforma em Banco do Brasil Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Segue-se a isso um intenso processo de reestruturação produtiva, que incluiu investimentos maciços em tecnologia de ponta, abertura de Programas de Demissões Voluntárias (PDV) e a readequação da sua cultura organizacional a uma postura mais empreendedora e voltada para o mercado (EBOLI, 1990).

A história da Caixa Econômica também mostra o seu importante papel junto à história do Brasil. Fundada em 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Imperador D. Pedro II, a Caixa tinha como missão conceder empréstimos e incentivar a poupança popular. Em 1874, a empresa começou sua expansão para todo o território brasileiro. As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas pela Caixa em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do governo, já que parte da arrecadação é destinada à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Crédito Educativo, dentre outros.⁶⁸

A década de 1970 marcou a implantação e regulamentação do Programa de Integração Social (PIS), além da criação da Loteria Esportiva em todo o país. Nesse período, a Caixa passou a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS). Com a extinção do Banco Nacional de Habitação (BNH), em 1986, a empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando

o FGTS e tornando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento.⁶⁹

É possível observar na análise da sua trajetória histórica enquanto empresa e da sua missão como órgão promovedor de políticas sociais, que a Caixa Econômica tem um lado social e público bastante forte. Ao analisarmos os propósitos que nortearam a sua fundação e a sua missão, como o incentivo da poupança popular e a contribuição para o desenvolvimento urbano, podemos verificar como o papel da Caixa Econômica está atrelado à assistência social. Assim, nota-se que ela tem um lado estatal e social mais forte do que o Banco do Brasil, que é sociedade anônima. No entanto, é possível verificar também nela um processo de “bradesquização”, como denomina Liliana Segnini (1998). A forte cobrança pela venda de produtos e serviços, principalmente entre os funcionários das agências, mostra o desenvolvimento de um lado mais comercial na empresa.

Nas entrevistas que realizamos com funcionários da Caixa Econômica, pudemos constatar essa transformação. Quando questionado sobre a comparação do que o Banco era no passado e do que ele é hoje, uma Supervisora de Retaguarda de 41 anos respondeu o seguinte:

“Houve mudanças principalmente na negociação de produtos, vendas e automação. Incentivo até forçoso no uso de canais alternativos como cartão magnético, Internet, Banco 24 horas, etc.”. E mais adiante, procurando explicar esse processo, acrescenta: “Ela evoluiu muito pois para continuar fazendo sua parte social, ela precisa angariar recursos para se manter e só consegue isto se modernizando e competindo com a modernidade do mercado. Mas falta muito, por isto só o viés de empresa privada”.

⁶⁸ In: <http://www.caixa.gov.br/>

⁶⁹ Idem.

Ilustrativo também é o depoimento de uma Técnica Bancária de 33 anos, sobre o mesmo assunto. Para ela, a transformação da cultura da empresa no sentido da ênfase na comercialização deve-se: *“À tentativa de se tornar competitivamente comercial. Uma questão de sobrevivência”*. Quando questionada sobre o viés de empresa privada assumida pela empresa, responde: *“É real, embora o caráter estatal seja muito forte, principalmente aos olhos da sociedade, retardando o desenvolvimento comercial do Banco”*.

Nota-se que o desenvolvimento comercial da empresa é visto como uma necessidade de sobrevivência num mercado extremamente competitivo. No entanto, o forte caráter estatal que sempre acompanhou a trajetória histórica da Caixa Econômica, bem como a sua missão perante a sociedade, são entendidos como entraves para o desenvolvimento de uma postura mais voltada para o mercado. Fato semelhante pode ser observado no Banco do Brasil, onde os resquícios presentes em sua cultura organizacional, de um passado vinculado tão fortemente ao Estado e à sua função social estariam anulando o desenvolvimento de um espírito empreendedor entre os funcionários, de importância fundamental numa empresa votada para o mercado (ROCHA, 1995).

De um modo geral, pode-se dizer que a imagem social e estatal encontra-se equacionada ao passado do Banco, onde havia uma espécie de “missão civilizadora”, enquanto que a imagem de um banco de mercado aparece, por outro lado, equacionada ao contexto atual da empresa, conforme constatou um levantamento da cultura organizacional do Banco do Brasil feita pelo antropólogo Everardo Rocha (1995). A associação do passado do Banco ao modelo corporativo/burocrático, que oferecia segurança, estabilidade, assistência, e a garantia de ótimos salários ao funcionário, é corrente entre os mais antigos. O depoimento de uma Escriturária de 44 anos, que trabalha há 25 anos no Banco do Brasil, mostra bem essa situação:

“Então eu nunca tive essa visão que o Banco está querendo que a gente tenha agora, que a gente tem que ser um instrumento de venda, que a gente tem que produzir para pagar o nosso salário, antigamente não tinha essa preocupação (...) Então na minha época foi totalmente diferente e para a gente está sendo difícil se adaptar a essas novas mudanças porque a gente não foi criado para isso. A gente entrou no esquema de trabalhar mais tranqüilamente, com mais folgas, mais funcionários. E de repente as coisas foram se enxugando. A gente está tendo muita dificuldade para se adaptar. Os mais velhos principalmente”.

Essa assistência e segurança que era oferecida pela empresa teria criado os “vícios” de estagnação entre os funcionários, conforme mostra o estudo de Rocha (1995): “Ele, então, pode se acomodar numa estatal, virando um péssimo funcionário público, que descansa e se encosta, usufruindo do emprego estável” (p. 35). Portanto, nota-se que esse “passado de erros” que o Banco mais comercial de hoje pretende apagar, está diretamente associado simbolicamente à figura dos funcionários mais antigos pelo fato destes terem pertencido a este passado. Roberto Grün (1990) analisa esse fenômeno associativo, no qual as diferentes gerações de funcionários são associados a épocas determinadas da história da empresa. Para ele: “Os diversos tipos de agentes encarnam épocas sucessivas das organizações e seus respectivos constrangimentos tecnológicos e organizacionais” (GRÜN, 1990: 186).

De acordo com uma Técnica em Contabilidade de 45 anos, que trabalha há 26 anos no Banco do Brasil: *“O banco procura apagar a imagem de agente financeiro do governo e transformar-se em uma instituição bancária competitiva”.* É nesse empenho em “apagar” resquícios ou vestígios do passado que a imagem dos funcionários mais velhos fica comprometida, uma vez que “encarnam” o espírito dessa época. Neste sentido, a presença

dos antigos é considerada como o maior obstáculo para o “apagamento dos vestígios” (DEJOURS, 1999).

– Políticas de Recursos Humanos

O conflito geracional, então, se torna claro. De um lado, os novos funcionários, que incorporam essa mudança de paradigmas e são geralmente vistos como agentes impulsionadores de uma postura mais empreendedora. De outro, os mais antigos, que fizeram parte de um passado que se quer “apagar”. No *Plano Diretor de Recursos Humanos* do Banco do Brasil procura-se mostrar que as políticas de pessoal estão fundamentadas, dentre outros: “Nos princípios da focalização no cliente e na cultura de resultados, como forma de aumentar a produtividade e viabilizar a visão de futuro”⁷⁰.

No Banco do Brasil, a coexistência entre a nova e a velha geração de funcionários fora utilizada pela alta administração como forma de provocar os mais antigos e incentivá-los para a assimilação dos “novos princípios” da empresa. Nas palavras de um Gerente de Relacionamentos de 47 anos, há 23 anos no Banco do Brasil:

“Aquele lá era um interferente ali, que fazia com que provocassem a mudança nos demais. E ele não quer carregar também essa responsabilidade de ser esse elemento novo que vem provocar mudança nos outros que estariam estagnados. No comportamento, nas agências quando esses funcionários chegaram, ficou claro isso dentro da empresa. As administrações colocavam isso: olha o pessoal aí, você não vem ele vai ocupar seu espaço. Então ele era um agente provocador”.

Os novos funcionários, vistos como um “sangue novo” na empresa, cheios de garra e de energia, com o achatamento salarial os impulsionando no sentido de lutar pela

promoção a cargos de gerência, correspondem ao perfil de funcionário ideal buscado pela alta administração. Além disso, o fato de não terem pertencido ao passado “estatal” do Banco e não possuírem os “vícios” empresariais indesejáveis, presentes nos mais antigos, também atuaria favoravelmente aos mais jovens, que podem ser moldados nos termos dos novos paradigmas, atendendo melhor às expectativas de uma empresa direcionada basicamente para o comércio. A fala de uma Técnica de Contabilidade do Banco do Brasil, de 45 anos, mostra bem essa situação:

“Ao tomar posse, os novos funcionários estão receptivos ao que lhes for orientado, já que não conhecem como era antes. Frequentam cursos de motivação, onde lhes é apresentada a empresa que o Banco gostaria de ser: um banco moderno, competitivo, com excelente política de recursos humanos”.

Essa realidade também pode ser verificada no depoimento de uma Técnica Bancária da Caixa Econômica Federal, de 33 anos: *“Os novos funcionários conhecem somente esta ‘nova postura’, encarando a concorrência como algo natural para a empresa. ‘Fomos contratados para cumprir metas’”.*

Analisando o material utilizado nos treinamentos dos novos funcionários do Banco do Brasil, observamos que o seu conteúdo se resume quase que totalmente a técnicas de vendas, como abordagem e convencimento dos clientes, apresentação dos produtos e negociação em geral. A idéia de que o Banco do Brasil se constitui na melhor empresa para se trabalhar, de que os seus produtos e serviços são os melhores do mercado e a sua tradição como empresa/patrimônio nacional – mas enfatizando nesse ponto os “erros” cometidos no passado, principalmente os referentes à sua postura mais estatal do que comercial perante a sociedade – são transmitidos aos novos funcionários como numa lavagem cerebral. Esse procedimento, comum nos programas de treinamento dos novatos

⁷⁰ Banco do Brasil, *Plano Diretor de Recursos Humanos*, UFRH, Brasília-DF, 1997, p. 9.

na maioria das empresas, principalmente as privadas, pode, no entanto, ser utilizado como um valioso repertório de informações sobre a cultura da empresa (FLEURY, 1996).

Numa cartilha de treinamento dos novos funcionários no Banco do Brasil, identificamos alguns elementos que fazem referência ao conflito simbólico entre o passado, o presente e o futuro da empresa: “O ser humano, e principalmente o empreendedor, se alimenta do futuro... É nele que encontra energia para superar eventuais dificuldades do passado e do presente e onde se verificarão os impactos das decisões que são tomadas hoje”⁷¹. A associação corrente entre futuro e “velocidade de resposta” – tratada por Toffler (1980) em *O choque do futuro* – é utilizada na cartilha de treinamento do Banco como uma crítica comparativa à “resistência às mudanças” e à “lentidão” de alguns funcionários: “O mundo de hoje está dividido em ‘rápidos’ e ‘lentos’: aqueles que conseguem – ou não – compreender a dinâmica do ambiente em que estão inseridos e, em conseqüência, manter fina sintonia em relação ao próprio ritmo de mudança. (...) Os ‘rápidos’ conseguem ocupar posições de destaque em situações que vão desde a vida pessoal até o mundo dos negócios (...) Por outro lado, entidades e indivíduos que insistem em manter posturas baseadas na resposta tardia ou na mera contemplação do ambiente – os ‘lentos’ –, certamente estarão fadados ao fracasso”⁷².

A referência à necessidade da mudança é categórica, uma vez que a própria empresa passa por um rápido processo de transição cultural. Além disso, a importância excessiva dada ao futuro e o aparente desprezo pelo passado criam uma forte analogia com o conflito existente entre as gerações de funcionários. Em alguns depoimentos obtidos por nós, foi possível constatar a situação favorável vivida pelos mais novos nas políticas de promoção a níveis superiores da carreira e também quanto ao investimento do Banco no treinamento

⁷¹ In: *O caminho para encantar o cliente*, Banco do Brasil, Série Excelência Profissional, p. 66.

⁷² Idem, p.66-67.

desses funcionários, conforme nos revela uma integrante da área de funcionalismo do Banco do Brasil, de 44 anos:

“O Banco está investindo bem mais nos mais novos do que nos mais velhos. Oferecem mais cursos para os mais novos. É como se eles falassem: seu tempo já passou, você não pegou, agora a gente não vai valorizar mais (...) Que ele dá mais enfoque e que ele está se pautando mais naquele mais novo sem dúvida nenhuma. Os mais velhos estão sentindo isso sim. E a experiência e o tempo vivido não está servindo para nada dentro do Banco”.

Analisando processos de mudança cultural corporativa, Grün (1993) destaca que: “Nesses processos, alavancam-se as carreiras dos agentes mais coetâneos simbolicamente com o novo modo de dominação e o capital cultural dos agentes socializados à antiga sofre um processo de depreciação acelerada” (p. 62). Assim, o desprezo pelo “tempo vivido” e pela “experiência”, adquiridos num passado que se pretende superar, é visto como um sinal de que a preferência da empresa pelos mais novos nas políticas de promoção é algo indiscutível.

Além disso, a atitude de resistência às mudanças, geralmente associada aos funcionários mais antigos, que não as vêem como um benefício, mas sim como uma degenerescência do nível das relações de trabalho (EBOLI, 1990), atua aqui como elemento desfavorável em suas carreiras, conforme revela o depoimento de uma Técnica Bancária da Caixa Econômica, de 33 anos, há dois anos e meio no Banco. Para ela, os antigos: *“Enxergam-se em desvantagem por terem mais dificuldades para se adaptarem aos novos processos. Encontram-se desmotivados, enquanto os novos funcionários ainda encontram-se em ‘lua de mel’”.*

A menor motivação por parte dos funcionários mais antigos que ainda não ocupam cargos gerenciais pode estar associada também ao fator salário. Pelo fato de já possuírem um salário considerado alto dentro dos novos padrões de remuneração de ambos os bancos, não se sentem estimulados a assumirem as maiores responsabilidades exigidas por um cargo comissionado de gerência média, visto que a comissão que viriam a receber não compensaria o esforço empreendido. O contrário se observa entre os novos, que, como já foi dito anteriormente, por possuírem um salário bastante baixo, ambicionam ardentemente uma comissão de gerência média. O fim da promoção por tempo de serviço, a menor valorização da experiência e do comprometimento, em detrimento de uma postura mais empreendedora e agressiva, e a adoção de um plano de carreira em que se verifica a ascensão meteórica dos mais novos, tem causado muitas vezes o despeito dos antigos funcionários em virtude da sua condição desprivilegiada nesse novo contexto organizacional (GRÜN, 1985).

Assim, a idade avançada dos antigos funcionários, sua suposta resistência às mudanças e o alto salário de que fazem jus, somados, configuram a estes agentes um estereótipo profissional pouco competitivo na concorrência com os mais novos. Além disso, a própria forma de recrutamento vigente em ambos os bancos, através de concurso público, favorece os mais jovens, em sua maioria melhor familiarizados com os conhecimentos formais exigidos nesses concursos, em oposição à maior experiência e prática profissional dos mais velhos. Assim, as pessoas ingressam nos bancos por volta dos 22 e 23 anos de idade (EBOLI, 1990).

Ao recrutarem jovens com pouca ou nenhuma experiência profissional, e com um nível cultural bastante elevado, as empresas podem formar um quadro funcional mais apropriado ao novo modelo organizacional, como já falamos anteriormente. Pelo fato de

possuírem um sistema de referência (competência, valores, convicções, status, etc.) relativamente mal consolidado, ainda frágil e maleável, que pode ser facilmente apagado e substituído pelos valores, normas, técnicas e experiências específicas da empresa, os mais jovens geralmente são preferidos nas políticas de recrutamento (EBOLI, 1990).

Aqui, portanto, a experiência profissional dos mais velhos – chamada em alguns casos até de “vícios empresariais” –, pode ser vista como uma desqualificação. A contestação da entrevistada do Banco do Brasil, citada acima, de que “a experiência e o tempo vivido não estão servindo para nada” reflete a nova postura da empresa, que passou a dar mais prioridade a “qualificações” como espírito empreendedor e agressividade comercial, ao invés de valorizar o tempo de casa, como acontecia até o final da década de 1980. É por isso que muitos dos antigos funcionários enxergam com um certo grau de contrariedade essa nova realidade das empresas, acabando por saírem ou sendo convidados pela empresa a se retirarem.

No que se refere aos programas de demissão voluntária (PDV), esses são direcionados prioritariamente aos funcionários mais antigos, por serem mais “caros e acomodados”, usando as palavras de uma Supervisora de Retaguarda da Caixa Econômica, de 41 anos, entrevistada por nós. Para ela: *“Alguns funcionários mais antigos realmente são mais resistentes, mas com as demissões voluntárias, a maioria destes que não se adequaram, saíram”* (sic.). Assim, os PDVs funcionam, ao mesmo tempo, como uma opção e uma ameaça aos que não querem se adaptar ao novo contexto organizacional. A possibilidade de perder o vínculo com a empresa atua como uma forma de pressão sobre os mais resistentes, conforme revela o depoimento de um Gerente de Relacionamento do Banco do Brasil, de 47 anos:

*“Ele [o funcionário mais antigo] não consegue ainda se adaptar a isso. Não porque ele é contra, mas é porque a formação dele foi outra, ele viveu uma outra realidade por muito tempo e ele se nega até se dar essa oportunidade de se abrir para isso. Mas isso também já foi quando o Banco abriu o primeiro PDV. Nessa hora houve assim um alerta muito grande para todo o funcionalismo do Banco. Muita gente ficou apavorada e saiu e muita gente também tirou a terra dos pés. Porque eles sustentavam: poxa eu fiz o concurso, passei, estou nessa empresa e vou me aposentar nela e eles viram que não, que a empresa estava pedindo para ele que se ele quisesse ele podia sair”.*⁷³

O fato de os PDVs serem abertos principalmente para os funcionários do nível inferior da carreira, contribui para reforçar a idéia de que esses programas, além de servirem como estratégia de redução de custos e de pessoal excessivos, servem também como forma de pressão frente aos mais acomodados e resistentes. O depoimento de um Analista Técnico da Caixa Econômica, de 41 anos, é bastante elucidativo neste sentido:

“Esse último PDV foi só para escriturário [função de nível básico] e a maioria da Caixa já não é mais escriturário (...) Uma pessoa que é escrituraria na Caixa e quer trabalhar 6 horas, ela cada vez tem menos espaço, ninguém quer esse funcionário. Eles querem que ele trabalhe 8 horas, tenha função de confiança. Então esse plano de demissão voluntária que teve foi só para escriturário”.

As atuais políticas de pessoal definidas pelo *Plano Diretor de Recursos Humanos* do Banco do Brasil recomendam: “Demitir o empregado ineficiente, improdutivo, não ajustado à filosofia organizacional e irredutível em aceitar realocação definida pela empresa”⁷⁴. Como mostraram alguns depoimentos, muitos dos funcionários mais antigos, principalmente os que ainda ocupam cargos de nível inferior, como escriturário ou caixa

⁷³ Entre colchetes, consta complementação minha.

⁷⁴ Banco do Brasil, *Plano Diretor de Recursos Humanos*, UFRH, Brasília-DF, 1997, p.16.

executivo, apresentam mais dificuldades em se adaptar à nova filosofia organizacional centrada na comercialização de produtos e serviços do Banco. Portanto, como a demissão individual é menos comum na empresa do que a coletiva – que se dá nos PDVs –, possivelmente em virtude da tradição de estabilidade decorrente da sua condição histórica de órgão do governo, o Banco tem recorrido a outras estratégias de afastamento dos que não se ajustam à sua cultura organizacional, como é o caso da realocação de pessoal.

Dessa forma, esses “funcionários indesejáveis” são transferidos das agências para centros de processamento de dados, onde permanecem sem possuir uma função específica. Constrangidos e desmotivados diante do que lhes foi imposto, pedem demissão ou antecipam sua aposentadoria. Esse foi o caso de um ex-Caixa Executivo do Banco do Brasil, de 55 anos, entrevistado por nós, e que trabalhou 21 anos na empresa. Para ele, a sua transferência para o CESEC (centro de processamento de dados do Banco do Brasil) se deveu à liderança de contestação aos aspectos negativos dessa nova realidade da empresa, que ele exercia junto aos outros funcionários:

“Uma vez eu fui chamado e me disseram que eu era uma pessoa que tinha uma certa liderança. É isso daí, então vamos apagar porque é negativo. Então, de repente, você não é o líder que eles querem, você não está sendo o que eles querem, então vamos tirar essa pessoa que está atrapalhado o nosso intuito entendeu? (...) A minha transferência foi pessoal (...) Foi uma exclusão. Só que hoje eu sou um cliente “vip”, não pago nenhuma taxa no Banco a não ser a do cartão de crédito. Como funcionário eu fui excluído, mas como cliente eles querem a minha conta e me tratam bem”.

É possível observar que o entrevistado compreende como uma exclusão a sua transferência da agência para o centro de processamento de dados. É importante lembrar aqui que uma das estratégias de exclusão dentro das empresas consiste em relegar alguns

funcionários à improdutividade, o que Aguinaldo Neri (1999) chama de “rituais de afastamento”. Assim, a transferência fez com que o nosso agente requisitasse antes do tempo a sua aposentadoria, no momento em que se viu relegado à improdutividade.

A disseminação de imagens negativas acerca do envelhecimento dentro do universo simbólico dessas empresas – à medida em que se associa à figura dos funcionários antigos a improdutividade, a resistência às mudanças, a dependência, a maior propensão à doença e ao comodismo – configura um ambiente organizacional onde se verifica uma “cultura expulsatória”, a que faz referência Deborah Stucchi (1998), e que é representada tanto pelos PDVs quanto por outros “rituais de afastamento” praticados nas empresas.

Exemplo notório dessa associação é o “Comunicado aos Funcionários”, feito via correio interno pelo Superintendente Regional do Banco do Brasil (Campinas) em janeiro de 2000, sobre a volta ao trabalho dos funcionários vitimados por lesões por esforços repetitivos (LER) e que merece ser reproduzido na íntegra, pelo singular exemplo de exclusão e insensibilidade que representa:

“Fomos comunicados, pela CASSI [caixa de assistência dos funcionários], do breve retorno ao Banco de dezenas de colegas até então afastados por LER. O que em princípio seria uma boa notícia, em face da premente necessidade de mão-de-obra, acabou por se transformar em preocupação, pelas circunstâncias em que dará esse retorno. De fato, embora o nosso maior respeito pelos colegas vitimados, são funcionários antigos – e conseqüentemente caros – e que voltam às agências com a recomendação de... não fazer nada! Não podem usar o computador; não podem trabalhar como Caiex [abreviação de caixa executivo]; não podem manusear arquivos, etc., etc. Como o nosso orçamento exige mais produtividade com redução de custos, bem pode se adivinhar o impacto que a situação vai trazer às agências. Destarte, solicitamos que essa Estadual [Superintendência

Estadual], *se de acordo, inicie negociações com a Infraestrutura* [órgão central responsável pela alocação de pessoal], *visando que os colegas de que se trata sejam lotados no CESEC, liberando as agências para realmente atuar em seu foco negocial, com custos compatíveis. Estamos dando conhecimento reservado dessa mensagem às nossas agências”*.⁷⁵

Tabela 7:

Banco do Brasil – População Interna – Abril/2001	
Idade	Nº de funcionários
18-20 anos	1.530
21-25 anos	6.031
26-30 anos	6.804
31-35 anos	10.750
36-40 anos	14.969
41-45 anos	19.787
46-50 anos	14.940
51-55 anos	2.596
56 anos ou mais	233
Tempo de empresa	Nº de funcionários
0	9.450
1-3	5.920
4-9	5.302
10-14	12.874
15-19	18.046
20-24	17.407
25-29	8.442
30	181

Fonte: Banco do Brasil, UFRH, Brasília-DF.

A mensagem revela aspectos bastante importantes quanto às estratégias de exclusão dentro da empresa, bem como das imagens negativas acerca dos funcionários mais antigos presentes na sua cultura organizacional. Nota-se que o CESEC, o mesmo centro de processamentos para onde foi transferido o nosso entrevistado antes de se aposentar, representa uma espécie de “depósito dos excluídos” para o funcionalismo do Banco do Brasil. Os que não servem mais aos propósitos da empresa, ou os que representam um

⁷⁵ Entre parênteses, complementações minhas.

empecilho ao seu desenvolvimento comercial, devem ser retirados das agências, onde a grande maioria sempre atuou, e “despejados” no CESEC, onde não correm o risco de prejudicarem o “foco negocial” do Banco.

Aqui o fato de possuírem um salário considerado elevado dentro dos atuais padrões salariais do Banco do Brasil, pesa contra os funcionários mais antigos. Além de representarem um custo maior às agências, que são avaliadas pelo lucro mensal que obtêm, alguns desses funcionários ainda são vistos como improdutivos, acomodados e desmotivados para atuarem em áreas onde deveriam predominar profissionais com perfil agressivo, empreendedor e voltado para os negócios (ROCHA, 1995). Daí o empenho da empresa em mudar a sua cultura e em alterar a média de idade de sua população interna, conforme destaca o Coordenador do Centro de Formação de Funcionários do Banco do Brasil (CEFOR). Para ele: *“A empresa é muito sênior, ficou muito tempo sem concurso público, gerando distorções na pirâmide etária”*.

De fato, a Tabela 7 mostra como o número de funcionários com mais de 40 anos é bastante superior aos com idade entre 18 e 35 anos, o mesmo se dando com relação ao tempo de empresa, sendo possível verificar que a grande maioria dos funcionários tem de 10 a 24 anos de casa. Esse perfil etário, onde predominam funcionários com mais idade e maior tempo de empresa, é comum nas empresas públicas ou de economia mista – como é o caso do Banco do Brasil –, onde a contratação de novos funcionários exige a realização de concurso público. A renovação do quadro, torna-se, assim, mais difícil do que, por exemplo, nas empresas privadas, onde há maior fluxo da mão-de-obra e se verifica uma população interna com uma distribuição etária mais equilibrada (EBOLI, 1990).

O fato de o Banco do Brasil ser uma empresa com um quadro funcional predominantemente sênior é reflexo de sua postura histórica como empresa do governo. Os

novos paradigmas, ao tentarem modificar uma cultura centenária fundada na tradição, pretendem alterar também o comportamento de uma massa de funcionários antigos analogamente tão grande e atuante quanto o próprio passado da empresa. O fato de ser uma empresa “muito sênior”, nas palavras do Coordenador do CEFOR, é apontado como um ponto negativo – que deve ser modificado pela renovação do quadro e pelo incremento de “sangue novo” na empresa –, da mesma forma que é tido como negativo o seu caráter estatal, anulador de uma postura mais comercial e empreendedora (ROCHA, 1995).

Certamente que a renovação dos quadros funcionais é um fenômeno natural e necessário às empresas, como mostra Miguel Caldas (2000) em seu estudo sobre downsizing. No entanto, a questão aqui é como essa necessidade de rejuvenescimento do quadro funcional do Banco do Brasil é percebida como parte integrante de um amplo processo de mudança de sua cultura organizacional, que apregoa a necessidade urgente de adotar uma postura profissional voltada para os negócios, mais empreendedora e agressiva. Para a empresa, tal postura pode ser melhor adquirida pelos novos funcionários, nos programas de treinamento que servem como uma “lavagem cerebral”, posto que não carregam os “vícios” empresariais dos mais antigos (EBOLI, 1990).

Os pressupostos inconscientes

É interessante observarmos como numa empresa onde predominam funcionários mais antigos possa haver valores negativos sobre esses mesmos, presentes em seu universo simbólico. As idéias de estagnação, improdutividade, comodismo, medo de assumir riscos, resistência às mudanças, etc. estão associadas principalmente à figura do funcionário com mais tempo de casa e que ainda não ascendeu a níveis de gerência, como mostram os

estudos de Eboli (1990) e Rocha (1995). Porém, há um paradoxo a ser esclarecido. Conforme ressaltou o Coordenador do CEFOR: “*Na prática, quem manda nas empresas são os velhos*”. Portanto, eis a questão: como podem velhos discriminar velhos?

Antes de mais nada, é importante destacar que a maioria das funções estratégicas nas empresas, como diretoria, superintendência, vice-presidência e presidência são ocupadas por profissionais mais velhos, conforme mostra a pesquisa feita pelo Grupo Catho (1996), cujos números podem ser vistos na Tabela 6, no Capítulo 2. E como já foi dito anteriormente, o fato de as empresas possuírem líderes mais velhos não impede a disseminação de valores negativos sobre o envelhecimento em seu universo simbólico. Como mostra o estudo de Anita Neri (1991), “velho é sempre o outro”, ou seja, as pessoas tendem a associar as imagens mais negativas à velhice alheia e as positivas à própria velhice.

Assim, impulsionados pela busca de lucro e pela conquista de mercado diante da concorrência, os líderes comandam a difusão de novos paradigmas organizacionais que muitas vezes se opõem à própria cultura das empresas e disseminam novas posturas profissionais que devem ser assimiladas por todos os funcionários, tenham ou não vivenciado uma realidade completamente diferente na própria empresa. Os que não se adaptam são tidos como profissionalmente “velhos”. Como lembra Roberto Grün (1990), o envelhecimento profissional está diretamente associado à incapacidade dos agentes em se adaptarem às inovações organizacionais e tecnológicas.

Cumpre-nos lembrar aqui que a dificuldade de adaptação é um dos estereótipos que integram o “*ageism* negativo”, segundo a definição de Palmore (1999). A identificação desse estereótipo dentro do universo simbólico do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, empresas que passam por um intenso processo de mudança de paradigmas, revela

uma dimensão do preconceito contra os profissionais de mais idade que associa o envelhecimento à incapacidade de adaptação às inovações. Essa dimensão é mais comum em empresas que passam por transformações bruscas na sua cultura organizacional, como é o caso dos bancos estudados (EBOLI, 1990), e nas que estão pautadas na inovação tecnológica, como é o caso das do setor de telemática (GONÇALVES, 1998), conforme já mostramos anteriormente.

Mesmo dentre os que dizem não acreditar que haja resistência às mudanças por parte dos funcionários mais antigos, é possível notar a associação inconsciente entre envelhecimento e incapacidade de adaptação. Quando perguntamos a um Gerente de Núcleo do Banco do Brasil, de 42 anos, a respeito da idéia corrente no senso comum de que os funcionários mais antigos resistem às mudanças, este nos respondeu num misto de protesto e convicção:

“Não temos resistência nenhuma!... Contra a modernidade, contra a informatização. Então a resistência não existe. A turma fala que funcionário do Banco do Brasil resiste à mudança. Não resiste! Hoje em dia não. Eu estou no controle, então eu estou vendo. O pessoal vai fazer curso para ser remanejado. Vai mudar? Vai mudar, você tem que saber mudar. Não tem resistência nenhuma nesse ponto. Respondi a sua pergunta ou não?”

Mais adiante, o entrevistado revela a existência da pressão pela adaptação e a perseguição dentro da empresa aos que não se adaptam: *“Tem que se adaptar porque senão... Ou você corre atrás da realidade ou você é perseguido”*.

Em outro momento, quando lhe fora perguntado sobre o mercado de trabalho em geral, externo à empresa, ele respondeu o seguinte: *“Saindo um pouco do assunto do Banco, as pessoas são muito resistentes ou tem medo de mudanças, né? Não pode, tem que*

ser na área profissional, na área pessoal, tem que estar preparado". Ao comentarmos com o entrevistado sobre o caso de um Caixa Executivo do Banco do Brasil de 53 anos, que resiste em se adaptar aos novos paradigmas da empresa, ele nos perguntou: *"Mas quantos anos o cara tem e quantos anos ele trabalha como bancário?"* E continua: *"Você quer saber como é que vai mudar a cabeça desse cara? Não vai mudar, não vai mudar!"* Aqui, nota-se que tanto o tempo de casa, quanto a idade cronológica e a proximidade com a aposentadoria são fatores determinantes da incapacidade de mudança do Caixa Executivo de 53 anos, na concepção do entrevistado: *"Você acha que o cara em vias de se aposentar vai mudar? Vai sair vendendo produto? Vai mudar a cabeça dele? Você acha isso? Eu acho que não..."*. Perguntamos se caso ele fosse mais novo poderia mudar. A resposta foi: *"Talvez... mas é uma opinião minha tá?"*.

Observa-se aqui que ao desvincular o seu ponto de vista da imagem da empresa o entrevistado revela, sem o perceber, seus pressupostos inconscientes acerca do envelhecimento profissional. Assim, utiliza o tempo de empresa, a idade e a proximidade da aposentadoria como bases para a sua argumentação de que o Caixa Executivo de 53 anos não poderá nunca ter a sua postura profissional modificada pelos esforços da empresa, permanecendo com seus "vícios" de acomodação e resistência a mudanças. Assim o entrevistado atribui à figura do Caixa Executivo, sem o saber, os estereótipos da acomodação e da resistência às mudanças, que integram o "ageism negativo" (rever Quadro 1) definido por Palmore (1999) e que representam noções pejorativas sobre o envelhecimento.

É importante diferenciar aqui a incapacidade de se adaptar às mudanças e a não aceitação delas. Muitos funcionários com mais tempo de casa não concordam com a nova postura da empresa voltada para o mercado e com a adoção de uma política de recursos

humanos vista como degradante. É isso o que mostra o depoimento de um Analista Técnico da Caixa Econômica, de 41 anos:

*“O que eles [os funcionários mais antigos] não concordam é com esse ambiente. Não que eles não consigam acompanhar, é que eles não concordam com esse tipo de postura, como eu acho que é o meu caso também. Não que eu não consiga”.*⁷⁶ Esse também é o caso da Técnica de Contabilidade do Banco do Brasil, de 45 anos, com 26 anos de empresa, que diz esperar ansiosamente pela sua aposentadoria: *“Há grande resistência por parte dos funcionários com mais de 20 anos de Banco do Brasil às mudanças que vêm ocorrendo. Os que puderam, aposentaram-se, os desesperados aderiram aos PDVs e os demais, entre os quais me incluo, aguardam ansiosamente o tempo que falta para a aposentadoria”.*⁷⁷

Assim, a maior resistência às mudanças e a suposta acomodação associadas à imagem dos funcionários com mais tempo de casa não deve ser encarada como incapacidade de adaptação ou acomodação por parte deles, como dita o imaginário cultural das empresas, mas sim como uma forma consciente de protesto diante da nova ordem. Muitos desses funcionários que se encontram próximos da aposentadoria declararam estarem se atualizando e buscando uma nova possibilidade de trabalho fora do Banco. Por isso, não é a idade em si e nem a proximidade da aposentadoria – condição que está associada simbolicamente ao ócio ou o não-trabalho, conforme mostra Debert & Simões (1998) – as causas de uma maior resistência às mudanças ou mesmo a uma suposta incapacidade ou dificuldade de adaptação, mas sim o descontentamento com um contexto que não os agrada e ao qual se vêem temporariamente presos. Conforme observa Eboli (1990) estudando o Banco do Brasil: “Muitas vezes as pessoas ficam na empresa, mas

⁷⁶ Entre parênteses, complementação minha.

⁷⁷ Entre parênteses, complementação minha.

desmotivadas, alimentando uma frustração que as acompanhará até a aposentadoria” (p. 190).

Nesse mesmo sentido, o consultor Aguinaldo Neri, quando questionado por nós sobre a suposta dificuldade de adaptação ou resistência a mudanças dos mais velhos, responde o seguinte:

“Nós aprendemos também a ver resistência a mudança da seguinte maneira: raramente um ser humano resiste a mudar se ele ver na frente algo melhor. (...) O que está acontecendo é que nem sempre as empresas têm dinamismo suficiente para abrir espaços interessantes para as pessoas mais velhas. Então o que acontece? Humanamente, eles ficam no ponto mais seguro para eles, que é onde eles estão. Então talvez eles não sejam resistentes à mudança, mas eles estão buscando um ponto de segurança”.

Isso serve também para rebater a idéia de que os mais novos são mais motivados, dinâmicos e flexíveis. Não é da idade em si que depende a presença destas características, mas sim da perspectiva de realização pessoal e profissional que se tem com relação ao próprio trabalho. De acordo com o Coordenador do CEFOR: *“Os funcionários mais novos têm mais energia para gastar”.* Para ele, é essa maior energia, que pode ser entendida também como dinamismo ou motivação, aliada ao seu custo mais barato, que favorece os funcionários mais novos: *“O clima organizacional (fenômeno de curto prazo) favorece o funcionário mais barato e com mais energia. A cultura (longo prazo) valoriza o funcionário que tem trânsito e isso só é possível com o tempo”.*

O Coordenador acredita que a maior valorização dos mais novos dentro dos novos paradigmas é falsa. No entanto, afirma que a cultura de longo prazo – fundamentada, como vimos, no passado do Banco como agente financeiro do governo, que se quer a todo custo apagar por estar dificultando o seu desenvolvimento como instituição financeira

competitiva – é que valoriza o funcionário com maior tempo de casa, ao passo que o clima, ou seja, o atual contexto, favorece o mais novo por ser mais barato e ter “mais energia”.

Verifica-se aqui uma associação imediata entre envelhecimento e certos estereótipos que integram o “ageism” negativo definido por Palmore (1999), como a falta de energia – que também está associada a outros termos como improdutividade, falta de dinamismo, desmotivação, etc. (rever Quadro 1). Além disso, a referência ao menor custo que o mais novo representa, o que é valorizado pelo atual contexto, define que o salário mais elevado, como já mostramos, também é tido como elemento desfavorável aos funcionários mais antigos. Ainda nesse sentido, ao associar a imagem dos mais antigos à cultura de longo prazo (história?) da empresa o Coordenador não faz mais do que afirmar que esses agentes encarnam o espírito de uma época vista em muitos pontos como negativa dentro do novo contexto organizacional, como mostra o estudo de Rocha (1995).

Empresas como o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, que passam por um amplo processo de mudança de identidade, e onde se verifica uma cultura organizacional marcada pela dualidade e por conflitos geracionais, apresentam um universo simbólico repleto de estereótipos negativos sobre o envelhecimento, associados à figura dos funcionários antigos.

É bom deixar claro que a presença destes estereótipos não implica na exclusão aberta e consciente desses agentes – mesmo porque representam a maioria dentro das empresas analisadas e muitos ocupam funções de liderança –, mas significa apenas a constatação de como um ambiente empresarial onde as mudanças são empreendidas de maneira “intempestiva e imediatista” (EBOLI, 1990: 183), produz imagens desfavoráveis aos mais velhos, tanto de idade quanto de casa. Imagens estas muitas vezes inconscientes dentro do imaginário cultural das empresas.

Veremos agora como nas empresas onde os agentes são valorizados pela sua experiência e sabedoria é possível identificarmos um universo simbólico composto de imagens positivas sobre o envelhecimento. Esse é o caso de algumas empresas de consultoria.

CAPÍTULO V*AS CONSULTORIAS E A VALORIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA*UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

“Um dos melhores métodos de nos prepararmos para ajudar outras pessoas em seus trabalhos é o de nós mesmos fazermos esses trabalhos durante algum tempo. O papel do consultor é um passo adiante em relação ao trabalho. Dar esse passo muito cedo pode impedir um entendimento mais profundo a respeito do trabalho”.
(Geoffrey Bellman)⁷⁸

A atividade de consultoria organizacional no Brasil vem sofrendo grande impulso desde o final da década de 1980. As muitas mudanças na forma de gestão implementadas pelas empresas e a crescente onda de demissões que aumenta o contingente de desempregados, criam, respectivamente, a demanda e a oferta em serviços de consultoria. As empresas, por um lado, inseridas num contexto sócio-econômico marcado pela grande velocidade das mudanças (TOFFLER, 1980), necessitam mais do que nunca de consultores capazes de solucionar os problemas organizacionais e planejar os processos de inovação. Por outro lado, a progressiva dificuldade enfrentada por muitos executivos mais experientes que, uma vez desempregados, não conseguem se reinserir no mercado de trabalho formal, somada à possibilidade que esses profissionais vislumbram de atuarem de forma independente, vendendo o seu conhecimento (know-how), faz com que se tornem consultores de organização.

Não que se tornar consultor independente seja a única saída para os profissionais maduros. É apenas uma das possibilidades. Obviamente, existem várias outras. Mas a nossa decisão por considerar a consultoria como alternativa se deve ao fato de que o consultor se qualifica pela experiência profissional acumulada e pelo conhecimento adquirido ao longo dos anos. Para o consultor que atua de forma independente, a maturidade se transforma em

qualificação, em termos da experiência adquirida. Dessa forma, recomenda-se ao profissional que pretende atuar como consultor, que primeiro acumule experiência atuando como executivo de empresas, ganhando assim visão estratégica e global, capacidade de gestão e de inovação e várias outras qualificações imprescindíveis para a carreira de consultoria (BELLMAN, 1993).

Deve-se ressaltar, no entanto, que existem basicamente três tipos de consultoria organizacional, havendo exceções quanto à valorização do profissional maduro. Esses tipos são: a consultoria independente, onde predominam profissionais maduros, que atuam individualmente; a de consultores associados, quando dois ou mais consultores independentes de diferentes especialidades se associam, formando uma equipe; e a de consultor-empregado (com um salário fixo mais comissões) de uma grande empresa de consultoria, tal como as famosas *Pricewaterhouse* e *Andersen Consulting*, que contratam em sua maioria jovens recém-formados, para moldá-los de acordo com a cultura da empresa. Portanto, a valorização da maturidade e da experiência profissional ocorre sobretudo nas consultorias independentes e de consultores associados.

Aqui, a idade mais avançada exerce efeito psicológico na escolha do consultor. A maturidade do profissional transmite de alguma forma segurança aos clientes que contratam os serviços de consultoria. A analogia entre o consultor e os papéis de sábio e conselheiro que muitos velhos exerciam em tempos antigos, em sociedades tribais ou do Oriente, conforme mostra Debert (1998), ou mesmo a associação existente na cultura ocidental entre envelhecimento e sabedoria (PALMORE, 1999), podem ser consideradas como fator explicativo da maior confiança e segurança transmitida pelos consultores mais experientes e maduros, o que influencia na maior preferência que muitos clientes geralmente têm por eles.

⁷⁸ In: *A vocação de consultor*, Ed. Makron Books, 1993, p. 203.

De fato, estudos como o de Mauad (1999) sobre sabedoria e revisão de vida revelam que, quando combinado com condições ambientais e pessoais favoráveis: “O envelhecimento pode ser associado com altos níveis de desempenho relacionado à sabedoria e à especialização intelectual” (p. 46). A conciliação da experiência profissional adquirida e da formação acadêmica faz do consultor uma autoridade do saber, um “conselheiro” em matéria de estratégia e gestão empresarial. É interessante notar aqui como o avanço da idade contribui de maneira decisiva para a formação do “perfil ideal” do consultor.

De acordo com o Código de Ética do Consultor Organizacional elaborado pelo Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO): “A profissão de Consultor de Organização implica um aporte de conhecimento às empresas, criando perante a sociedade uma imagem de saber e influência. Este prestígio caracteriza a visibilidade da profissão, gerando vínculos de responsabilidade para com a sociedade que devem ser respeitados e levados em consideração”⁷⁹. Observa-se como a idéia da sabedoria encontra-se associada à figura do consultor. O conhecimento tácito dos processos organizacionais dá a ele autoridade e influência, condição social análoga à dos velhos sábios que assumiam o papel de conselheiros em certas sociedades tribais e em culturas do Extremo Oriente, como na China, Japão e Índia (DEBERT, 1998).

Foi tendo em mente a associação entre envelhecimento e os estereótipos experiência e sabedoria, que integram o “*ageism* positivo” nas concepções de Palmore (1999) e Neri (1991), que procuramos conduzir a análise da cultura organizacional nas empresas do setor de consultorias. Paralelamente, verificamos como os estereótipos que integram o “*ageism* negativo”, tais como flexibilidade, atualização, inovação, velocidade de resposta, familiaridade com as novas tecnologias, etc., são contemplados pelos agentes desse setor.

Para tanto, analisamos duas empresas de consultoria que trabalham com a recolocação de executivos: o Grupo Catho e a SeniorNet (Aguinaldo Neri Consultoria). Em ambas as empresas, os agentes atuam como consultores independentes, ou seja, não recebem um salário fixo – como ocorre com os consultores-empregados das grandes empresas de consultoria –, mas têm um ganho variável que depende da produtividade individual.

Os artefatos visíveis

– Nome e equipamentos

O que logo de início deve ser destacado no que se refere a essas empresas é que ambas são praticamente “empresas virtuais”. Os processos de recolocação, que envolvem o cadastramento de currículos, a procura de vagas nas empresas cadastradas, a “caça” de profissionais, assim como todo o conteúdo referente ao material produzido pelas empresas em pesquisas, artigos, etc., encontram-se em seus sites na Internet. Dessa forma o Grupo Catho, ou Catho Online⁸⁰, e a SeniorNet⁸¹ utilizam as novas tecnologias da informação em seus serviços de consultoria em Recursos Humanos: “O site Catho Online tem como propósito a divulgação de currículos e busca de vagas via Internet e a prestação de serviços para seus assinantes”⁸².

A SeniorNet, por exemplo, foi criada justamente com o propósito de associar as novas tecnologias à imagem do executivo mais velho e fazer dessa familiaridade com a Internet o pré-requisito para os profissionais maduros que buscam recolocação através da

⁷⁹ IBCO – Código de Ética do Consultor Organizacional, art. 13.

⁸⁰ Endereço: www.catho.com.br

⁸¹ Endereço: www.kairosnet.com.br

⁸² In: www.catho.com.br/politica/politica.phtml

empresa. Procura-se, através desse mecanismo, combater o preconceito corrente de que os mais maduros estão pouco familiarizados com as novas tecnologias da informação. Preconceito este que já mostramos analisando as imagens sobre o envelhecimento presentes na cultura das empresas de telecomunicações.

Conforme nos revelou numa entrevista o Diretor Geral da SeniorNet, Sr. Aguinaldo Neri, de 53 anos: *“Como eu cansei de ouvir e defendo que para um aposentado se recolocar ele precisa da Internet e da eletrônica, não tem melhor jeito do que colocar essa como a única porta. Então as pessoas só chegam à SeniorNet via Internet. É estratégico, eles têm que aprender para chegar até lá”*.

De acordo com Neri: *“O atual preconceito vem do choque que você realmente está acostumado a conversar com uma pessoa velha e ele não está bem informado. Agora, os que entram na SeniorNet não são assim. Eu acredito que eles estão surpreendendo os filhos e os netos”*.

A ênfase na necessidade de “aprender” ou assimilar a cultura das novas tecnologias da informação reflete a preocupação dos consultores diante do preconceito generalizado acerca da “incompetência adaptativa” dos profissionais maduros. É admirável, nesse sentido, o esforço da SeniorNet em lutar contra esse preconceito e a “estratégia” citada pelo seu criador de associar simbolicamente as palavras “senioridade” e “internet” no nome da empresa.

Não estar familiarizado com as novas tecnologias implica em não ter acesso nem mesmo aos instrumentos ou canais de recolocação. Aqui a apreensão da “cultura da informática” equivale à aquisição de uma linguagem específica, indispensável para a vida profissional do executivo na sociedade atual. A necessidade de apreensão dessa cultura

pelos executivos maduros é análoga à aprendizagem da própria língua materna pela criança, sem a qual não lhe é possível ter acesso ao mundo e se comunicar com ele.

A evolução das empresas responsáveis pela recolocação no sentido de tornar “virtuais” todos ou a grande maioria dos seus serviços coloca, portanto, a familiaridade com a “cultura da informática” como pré-requisito indispensável para o profissional que procura se recolocar no mercado. De acordo com o Diretor Geral da SeniorNet: *“A nossa mensagem é: não vá para uma próxima entrevista se você não tiver um e-mail, por exemplo, se você não consultou a home-page da empresa, quer dizer, mostra que você está no esquema”*.

Observa-se aqui como o próprio desenvolvimento tecnológico torna imprescindível a atualização com as novas tecnologias, formando um sistema que se auto-reproduz. Essa “*autopoesis* tecnológica”, já observada por nós anteriormente ao tratarmos da relação entre o desemprego e o avanço tecnológico no Capítulo 1, impõe às pessoas uma forte “disciplina da atualização”. Quem não é capaz de se atualizar não se integra a esse sistema; ou melhor, não é a ele integrado. E, assim, permanece fora dos recursos que são por ele proporcionados. Daí a imensa importância em se combater o preconceito de que os mais velhos têm dificuldades de se adaptar às novas tecnologias. O problema consiste em associar a idade a determinada expectativa de comportamento. Como já mostramos anteriormente, é preciso levar em conta que as fases que marcam a periodização da vida – como infância, adolescência, idade adulta e velhice – são criadas social e culturalmente (ARIÈS, 1981).

Os próprios agentes entrevistados por nós são uma prova concreta da falacidade desse preconceito. O interesse e a familiaridade com a internet demonstradas tanto pelo presidente do Grupo Catho, Sr. Thomas Case, de 63 anos de idade, quanto pelo Diretor

Geral da SeniorNet, Sr. Aguinaldo Neri, com 53 anos, são exemplares. A própria infraestrutura das “empresas virtuais”, organizadas e dirigidas por esses agentes – ambos com mais de 50 anos de idade – e as suas respectivas equipes, mostra o seu admirável grau de interação com a cultura das tecnologias da informação, bem como seu empreendedorismo e sua capacidade de inovação e adaptação.

A Catho Online, por exemplo, utiliza tecnologias digitais de última geração e é a primeira consultoria do Brasil a receber o certificado ISO 9002 pela qualidade e eficiência dos seus recursos e serviços (CASE & BOTELHO, 2001). O site foi citado pela revista *Info Exame* como: “Um dos primeiros e melhores serviços de carreira da Internet. Traz na seção Centro de Carreiras, informações, pesquisas, testes e livros especializados. Mantém um banco de dados com currículos de profissionais e vagas”⁸³. De acordo com seu presidente, Sr. Thomas Case: “A tecnologia que nós utilizamos na Catho é bem avançada. Eu tive o orgulho de ver [num seminário sobre recrutamento via Internet – “E-recruiting” –, em Las Vegas nos EUA, onde compareceu em maio de 2001 com a sua equipe do Grupo Catho] como nós somos, em muitas instâncias, muito mais avançados que os americanos”.⁸⁴

A SeniorNet merece destaque pelo seu enfoque pioneiro, que coloca a tecnologia digital a serviço dos profissionais maduros. Possui também recursos e serviços como o cadastramento de currículos, artigos, dicas e pesquisas sobre temas relacionados a envelhecimento e empregabilidade. É colocado como objetivo do site: “Estimular a criatividade, a participação, a visibilidade e a conscientização crescente de todos que nos visitam”⁸⁵.

⁸³ Revista *Info Exame*, dez./1999.

⁸⁴ Entre parênteses, complementação minha.

– Produtos

Entre os produtos e serviços apresentados pelas consultorias analisadas, merecem destaque os seus artigos, pesquisas, livros e seminários. O Grupo Catho possui diversas pesquisas sobre carreira, salários e mercado de trabalho dos executivos brasileiros. Alguns exemplos são: “A carreira dos executivos acima de 40 anos”, realizada em 1996, “A contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros” (1994), “Aumentos salariais na carreira do executivo” (1999), “O perfil dos líderes empresariais” (1999), “Fatores que influenciam na remuneração do executivo” (1999), “Como o executivo brasileiro se atualiza” (2000), entre outras. Os resultados dessas pesquisas encontram-se disponíveis no site Catho Online.⁸⁶

O Sr. Thomas Case, presidente do Grupo Catho, possui três livros publicados, que contêm parte substancial das pesquisas realizadas, e onde o autor trabalha em cima dos resultados obtidos, aconselhando os executivos com relação às suas carreiras. Em *Como conquistar um ótimo emprego*⁸⁷, Case analisa o mercado de trabalho e traça estratégias que auxiliam na busca de empregos. No livro *Empregabilidade – De executivo a consultor bem sucedido*⁸⁸, o autor estuda a trajetória de carreira dos executivos e os orienta no sentido de continuarem empregáveis ao longo da vida. A carreira de consultor é recomendada por Case como uma alternativa para os executivos maduros. Em *Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro: Uma ciência exata*⁸⁹, o autor trata da necessidade de se fazer um planejamento consciente da própria carreira e sustenta seus argumentos nos dados numéricos obtidos nas pesquisas do próprio Grupo Catho, ou seja, no “raciocínio lógico”,

⁸⁵ In: www.kairosnet.com.br

⁸⁶ Endereço do site: www.catho.com.br

⁸⁷ Ed. Makron Books Ltda, 1997.

⁸⁸ Ed. Makron Books Ltda, 1997.

que compõe a base estrutural do trabalho. O Grupo Catho também oferece seminários, cursos e palestras voltados para a orientação e atualização dos executivos.

Nesse mesmo sentido, a SeniorNet possui em seu site inúmeros artigos e pesquisas que tratam do tema envelhecimento profissional, incluindo depoimentos de executivos maduros, fórum de debate online, apoio na conscientização dos direitos dos profissionais maduros, auxílio aos programas de aposentadoria e aos próprios aposentados que buscam recolocação no mercado de trabalho. O Sr. Aguinaldo Neri, Diretor Geral da SeniorNet, possui vários trabalhos acadêmicos acerca da relação entre envelhecimento e carreira profissional, incluindo uma dissertação de mestrado cujo título é: *Os profissionais de Recursos Humanos, a empresa e o trabalhador que envelhece*⁹⁰. Possui também artigos e livros publicados, entre os quais pode-se destacar *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*⁹¹. Neri mostra ser, portanto, um especialista na área em que atua como consultor.

Em síntese, pode-se dizer que os produtos e serviços das consultorias consistem basicamente na produção e na venda do conhecimento. De fato, o conhecimento é visto, entre os próprios consultores, como o principal “produto” das consultorias. Djalma de Oliveira (1999) destaca que o produto ou serviço que uma consultoria oferece no mercado deve contemplar principalmente a competência e o nível de conhecimento do consultor no assunto considerado. As entrevistas que realizamos também mostram isso. Uma consultora do Grupo Catho, de 55 anos, afirma que: *“O principal produto das consultorias tem que ser o conhecimento, principalmente nesse tipo de trabalho que a gente desenvolve”*.

⁸⁹ Ed. Catho Online Ltda, 2001.

⁹⁰ Dissertação de mestrado em Administração de Recursos Humanos, Instituto Metodista de Ensino Superior de São Bernardo do Campo, 1996.

⁹¹ Ed. Papyrus, SP, 1999.

E é exatamente pelo fato do conhecimento existir enquanto produto, que os mais velhos muitas vezes se destacam como consultores. De acordo com o Diretor Geral da SeniorNet, Aguinaldo Neri, os consultores mais maduros geralmente são mais valorizados: *“Porque eles vendem mais know-how, mais conhecimento. Então, quando a moeda é conhecimento os mais velhos são mais procurados. Quando a moeda é visão estratégica os mais velhos têm preferência”*. É nítida a associação presente no universo simbólico do setor de consultorias entre maturidade profissional e estereótipos como conhecimento ou sabedoria. À medida em que envelhecem, os profissionais vão adquirindo pela experiência a “qualificação” necessária para atuarem como consultores. Por ser o conhecimento ou know-how resultado de todo um processo de vivência, esse só é obtido na prática profissional concreta dentro do processo produtivo. Dessa forma, o acúmulo de anos na vida desses indivíduos significa um acúmulo de sabedoria ou de conhecimento (MAUAD, 1999).

Os valores compartilhados

– História

O Grupo Catho foi fundado em 1977, como empresa pioneira em serviços de recolocação profissional. Seu fundador e atual presidente, Sr. Thomas Case, havia sido demitido do cargo de presidente-executivo de uma multinacional nesse mesmo ano e encontrava-se empenhado na busca de um novo emprego. Aprendeu num livro chamado *Executive jobs unlimited*⁹² (“Empregos ilimitados para executivos”), escrito por Carl Boll,

⁹² Ed. The MacMillan Company, USA, 1966.

algumas estratégias que poderiam ajudar na procura de emprego, entre as quais o envio de cartas para as empresas. De acordo com Case:

“Funcionou muito bem e consegui muitas entrevistas de emprego. Consegui a presidência da Motores Búfalo, que na época era subsidiária da Emerson Electric. (...) Fiquei impressionado com a eficácia das cartas e resolvi, com minha mulher, iniciar nosso negócio Catho, com o objetivo de ajudar executivos a procurar emprego. Comecei a virar um “guru” do assunto de procurar emprego”.

Na mesma época em que fundou o Grupo Catho, Case assumia a presidência da Motores Búfalo. Assim, a empresa foi iniciada em paralelo com seu emprego: *“Literalmente fiz motores durante o dia e cartas e currículos durante as noites, sábados, domingos e feriados”*, destaca Case. Isso até ser novamente demitido da multinacional em que trabalhava, dedicando-se então integralmente à sua empresa de consultoria.

Assim, a fundação do Grupo Catho, bem como a sua área de atuação, estão relacionadas à biografia pessoal do seu fundador. Pesquisando estratégias para conseguir um emprego para si mesmo, Thomas Case descobriu que poderia converter sua estratégia num negócio. Essa relação direta que é estabelecida entre a história da empresa e a biografia pessoal do seu fundador reproduz a mescla simbólica entre experiência profissional e experiência de vida, fundamentais na constituição do “saber” do consultor, conforme destaca uma consultora do Grupo Catho de 55 anos. Para ela, é fundamental também para o consultor acumular experiência de vida: *“Não sei se é consenso, mas para mim é o mais velho, que acumulou mais conhecimento, mais experiência. Até experiência de vida. A experiência de vida te auxilia em atividades profissionais. Ninguém aprende muito sem passar necessidades”*. Dessa forma, a experiência de vida – pré-requisito para a obtenção da sabedoria, conforme mostra Mauad (1999) – assume um significado essencial

na função de consultoria, junto com a experiência profissional e a formação acadêmica do consultor (BELLMAN, 1993).

A história da SeniorNet também vai nesse mesmo sentido, onde o estereótipo da sabedoria, simbolicamente representado pela experiência de vida do seu fundador, permeia o universo simbólico da empresa. Um pouco da história e do propósito da SeniorNet já foi exposto anteriormente, quando analisamos os significados inerentes ao nome da empresa e os trabalhos desenvolvidos pelo seu Diretor Geral e fundador, Sr. Aguinaldo Neri. Segundo ele:

“A SeniorNet tem dois anos e meio. Ela surgiu como complemento dos meus trabalhos de aposentadoria. Como eu cansei de ouvir e defendo que para um aposentado se recolocar ele precisa da Internet e da eletrônica, não tem melhor jeito do que colocar essa como a única porta. Então as pessoas só chegam à SeniorNet via Internet. É estratégico, eles têm que aprender para chegar até lá. E ela foi desenvolvida para dar apoio aos meus programas e para realmente mostrar para a comunidade que é possível você amadurecer usando positivamente a Internet”.

Ao trabalhar com programas de preparação à aposentadoria nas empresas e convivendo diretamente com profissionais maduros, acompanhando de perto suas carreiras, seus anseios e dificuldades, o consultor Aguinaldo Neri verificou a importância de se criar um canal que conciliasse maturidade e tecnologia da informação. Foi daí que surgiu a idéia da SeniorNet, que defende o uso da Internet como recurso indispensável para o desenvolvimento profissional na idade madura.

Como vimos, a pré-suposição de que não estão interagidos com as novas tecnologias prejudica a carreira dos profissionais de mais idade. Na seção “Senioridade” do site da SeniorNet destaca-se que: “Quem tem mais de 60 anos e chegou até esta página já está

acostumado(a) a surpreender as pessoas com as quais convive, pois está usando a Internet!! A Senioridade aposta que o uso controlado da Internet se constitui num importante exercício intelectual e cultural para as pessoas maduras”⁹³.

Assim, o propósito presente na criação ou fundação da SeniorNet reflete a experiência de vida do seu próprio fundador, cuja atuação tanto como pesquisador quanto como consultor está ligada diretamente ao tema do envelhecimento profissional. Essa condição faz do consultor um especialista no tipo de trabalho oferecido por sua consultoria. Observa-se então, na figura simbólica do fundador, a mescla entre experiência de vida, experiência profissional e formação acadêmica, requisitos fundamentais na qualificação de um “consultor ideal”, segundo Bellman (1993).

– Políticas de recursos humanos

A contratação de consultores independentes ou associados pelas empresas procura contemplar esses três requisitos de qualificação. Para esses consultores, os clientes é que são os “patrões”, pois são contratados – ou consultados – para desenvolver trabalhos ligados à área de atuação ou especialidade da consultoria. Nas entrevistas que realizamos com consultores, verificamos várias queixas desses agentes quanto à banalização da profissão, em decorrência da atuação de “pseudo-consultores” com qualificação duvidosa ou insuficiente. Segundo os nossos agentes, isso tem causado uma deterioração na imagem dos serviços de consultoria. O presidente do Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO) destaca que:

“Têm empresas que hoje fazem cursos para consultores, metodologia de consultor e assim por diante. E aí vendem lista de clientes para você mandar. (...) Então, o que

⁹³ http://www.kairosnet.com.br/index_seniorid.htm

acontece? A consultoria está sendo vista aí fora como uma porcaria. As grandes, vão lá os gerentes [mais experientes] vender, mas quem vai fazer são os trainees [recém-formados]. E tem uns caras aí que não sabem nada”⁹⁴.

Teóricos que estudam o tema da consultoria empresarial destacam que é necessário estar atento às diferenças entre *ser* consultor e *estar* consultor como uma alternativa para enfrentar o desemprego. Se por um lado é muito fácil uma pessoa aventurar-se neste setor, por outro é bem difícil manter-se nele, pois esta profissão, como um negócio, requer vocação e competência. Por isso nenhum profissional se mantém no setor de consultoria apenas com a força de trabalho, é necessário um sólido alicerce composto pela experiência profissional, aliada a um profundo conhecimento de sua especialidade e área de atuação (OLIVEIRA, 1999).

Dessa forma, no setor de consultorias a maturidade é vista como qualificação, pois a obtenção dos requisitos necessários à função demanda tempo e experiência prática. De fato, um indivíduo só se torna consultor, na acepção ampla da palavra, quando acumula considerável conhecimento de inúmeras situações e problemas organizacionais e quando adquire aquelas habilidades necessárias à resolução de problemas (KUBR, 1986).

Tanto a maturidade é vista como uma “qualificação” necessária para o serviço de consultoria, que alguns autores consideram um erro começar “muito cedo” na profissão. Geoffrey Bellman (1993) defende essa posição em seu livro *A vocação de consultor*. Para ele, um dos melhores métodos de nos prepararmos para ajudar outras pessoas em seus trabalhos é o de nós mesmos fazermos esses trabalhos durante algum tempo, ou seja, atuando como executivos nas empresas. O autor considera que: “Dar esse passo muito cedo pode impedir um entendimento mais profundo a respeito do trabalho” (p. 203).

⁹⁴ Entre parênteses, complementação minha.

É por isso que muitos consultores jovens, com pouca ou nenhuma experiência profissional, mas com considerável formação acadêmica, podem correr o risco de não estarem devidamente preparados para o trabalho de consultoria, deteriorando a imagem da profissão no mercado. Uma consultora do Grupo Catho, de 55 anos, revela o seguinte:

“Para o consultor a idade influencia bastante. Sei lá, é exatamente isso, você não tem todo o conhecimento para se tornar um consultor. Você vai trabalhar como consultor hoje em que? Ele fala: Ah, eu trabalhei 2 anos numa empresa e eu fiz toda a parte de qualidade. Então você conheceu dessa empresa. E o que você conheceu de qualidade para transmitir isso? Para você entrar numa empresa e fazer todo um trabalho de qualidade? Tem muita gente que fala que é bom e aí você vai ver que tem muitas empresas que reclamam o trabalho que não foi dado a contento porque a pessoa não tinha conhecimento o suficiente. Eu acho que o fator mesmo é a idade”.

A atuação do consultor diante dos processos organizacionais demanda experiência prática neste processo. E a apreensão desse conhecimento foge ao âmbito da universidade: “Vejo muitos consultores que fizeram sucesso com base em sua prévia experiência de vida e trabalho, sem ter fortes credenciais acadêmicas. A maioria deles não planejava ser consultor quando começaram a trabalhar. Suspeito que eles são melhores consultores devido à diversidade de experiências que tiveram” (BELLMAN, 1993: 203).

Essa “diversidade de experiências” proporciona ao profissional uma visão global dos processos organizacionais, o que não pode faltar ao que Bellman (1993) chama de “consultor ideal”. É exemplar nesse sentido o depoimento do presidente do IBCO, de 55 anos, quando fala de sua formação mais generalista:

“Inclusive a minha generalidade é tanta que eles [os selecionadores de pessoal, se analisassem o seu currículo] falariam: poxa, esse cara entende de tudo! (...) Então no

próprio currículo, com 55 anos, com essas características. Você fez MBA? Não! Mas você já deu aula em MBA? Já! Você fez pós-graduação? Não! Mas você já deu aula em pós-graduação? Já! A minha pós-graduação é, teoricamente, na vida”⁹⁵.

É por isso que muitos especialistas em consultoria recomendam que só se deve iniciar na profissão quando já se possui um extenso cabedal de conhecimento sustentado, adquirido em funções gerenciais e executivas em geral, pela atuação direta no processo. Para isso, a maturidade é imprescindível. Uma consultora de 55 anos, diretora da filial do Grupo Catho em Campinas, também compartilha dessa opinião:

*“Eu acho que maturidade, conhecimento [integram o “perfil ideal” para se ingressar na carreira de consultor]. Eu aconselho se a pessoa tem 28 anos, eu acho que ele tem muito ainda para oferecer e aprender em indústrias. Eu acho que ele está jogando, desperdiçando um tempo aí que ele poderia aprender mais, do que já se tornar consultor. Porque as empresas acabam querendo sempre o mais velho, não sei, dá impressão que você sabe mais. Eu mesma quando vem aqui uma pessoa e diz: eu dou consultoria na área de qualidade. Poxa, mas você tem 27 anos! O que você conhece de qualidade? Não me dá confiança. Não ele, a pessoa, mas o conhecimento dele. Ao passo que quando eu precisei aqui eu procurei uma pessoa de 50 e poucos anos, de qualidade, que trabalhou 22 anos na IBM. Então eu escolhi ele até pela idade dele”.*⁹⁶

Um consultor do Grupo Catho, de 54 anos, afirma que o “perfil ideal” para um executivo que pretende ingressar na carreira de consultor deve englobar: *“Experiência na área onde pretende atuar e vivência em áreas correlacionadas. Idade em torno de 48 anos, ou mais. Formação superior, sendo recomendável pós em faculdade de 1ª linha”*. Para ele, a senioridade ou maturidade é valorizada na carreira de um consultor: *“Devido à*

⁹⁵ Entre parênteses, complementação minha.

⁹⁶ Entre parênteses, complementação minha.

experiência em diversas áreas e empresas. E pela vivência em situações de tomada de decisão, envolvendo pessoas, competitividade e fatores financeiros”.

Assim, vê-se que ter a visão do todo, ou seja, conhecer os processos organizacionais de forma global, é um requisito fundamental no perfil do “consultor ideal” (BELLMAN, 1993). Na entrevista que realizamos com o Sr. Aguinaldo Neri, diretor geral da SeniorNet, questionamos acerca da influência do fator idade na carreira de consultoria. Para ele, muitos profissionais jovens que vendem determinado conhecimento são erroneamente chamados de consultores, pois não passam de prestadores de serviços:

“Às vezes, em algumas áreas como tecnologia, por exemplo, você tem consultor de 23 anos aí. O que é que acontece? Ele conhece o Oracle. Dizer que ele conhece a empresa, não conhece. A conversa sai do Oracle ele é mudo. Mas ele é consultor do Oracle. Eu diria que esse termo é inadequado. A palavra consultoria não está bem posicionada hoje em dia. Então é um profissional que presta serviços. Ele presta um serviço especializado em Oracle. Ele é conhecedor de uma tecnologia. E ele vai lá e faz. Ele presta um serviço. Eu não o chamaria de consultor, hoje em dia é muito mal posicionada essa palavra”.

O depoimento de Neri deixa clara a idéia que vigora no universo simbólico do setor de consultorias de que o “consultor ideal” é aquele que tem maturidade e conhecimento sustentado, resultante da diversidade de experiências adquiridas ao longo dos anos (OLIVEIRA, 1999). Aqueles que fogem a esse perfil são categorizados como “pseudo-consultores”. Fato semelhante é observado por Grün (1993) em seus estudos sobre envelhecimento executivo: “Por menos que gostem os novos, muitas empresas demandadoras de serviços de consultoria ainda procuram a segurança fornecida pelos profissionais dotados de vasta experiência” (p. 54).

Vê-se, portanto, que a figura simbólica do “consultor ideal” se assemelha bastante à do sábio conselheiro, papel este ocupado necessariamente pelas pessoas idosas, tanto na antiguidade ocidental, como no Extremo Oriente e em muitas sociedades tribais modernas, conforme mostra Debert (1998). De fato, como um dos aspectos particulares da consultoria, pode-se dizer que ela: “É essencialmente um serviço de aconselhamento” (KUBR, 1986).

Tabela 8:

Executivos contratados entre maio de 1995 e abril de 1996 por 503 empresas, segundo a função e a faixa etária – Estado de São Paulo					
Idade	Vice-Presidente, Diretor	Gerente	Supervisor	Profissional Especializado	Consultor
+ de 60	0 0,00%	4 0,57%	1 0,25%	1 0,15%	35 4,62%
55-59	6 3,97%	8 1,14%	2 0,50%	3 0,44%	61 8,06%
50-54	16 10,60%	33 4,71%	7 1,73%	12 1,75%	133 17,57%
45-49	39 25,83%	76 10,84%	11 2,72%	29 4,24%	153 20,21%
40-44	41 27,15%	128 18,26%	24 5,94%	35 5,12%	122 16,12%
35-39	29 19,21%	183 26,11%	92 22,77%	128 18,71%	134 17,70%
30-34	8 5,30%	190 27,10%	141 34,90%	165 24,12%	81 10,70%
20-29	12 7,95%	79 11,27%	126 31,19%	311 45,47%	38 5,02%
Total	151 100%	701 100%	404 100%	684 100%	757 100%

Fonte: Grupo Catho – Pesquisa: *A carreira dos executivos acima de 40 anos*, 1996.

Nesse universo simbólico que associa o consultor à figura do conselheiro, certamente a maturidade e a sabedoria são extremamente valorizadas. A Tabela 8 mostra uma pesquisa sobre a idade de contratação em cargos executivos, feita pelo Grupo Catho entre maio de 1995 e abril de 1996 em 503 empresas do estado de São Paulo. Observa-se

que a porcentagem de consultores contratados com mais de 40 anos é de aproximadamente 66,6%, sendo equivalente à de diretores e vice-presidentes, que atinge 67,55% – cargos esses em que, como já mostramos, se verifica realmente uma predominância de profissionais mais velhos –, e é bastante superior à das outras categorias profissionais consideradas: 34,95% dos gerentes, 11,14% dos supervisores e 11,7% dos profissionais especializados.

Enquanto apenas 3,97% do total de vice-presidentes e diretores e 1,14% do total de gerentes contratados no período tinham, por exemplo, entre 55 e 59 anos, 8,06% dos consultores contratados pertenciam à essa faixa de idade. Os números ainda mostram que a maior parte das contratações de consultores (20,21%) se dá na faixa etária entre 45 e 49 anos e que o índice de contratação de consultores jovens, com menos de 30 anos (5,02%), é menor do que o de consultores com idade entre 55 e 59 anos (8,06%).

Esses dados mostram como a maturidade é relevante na carreira do consultor. A média de idade dos consultores do Grupo Catho também reflete essa tendência. Conforme nos informou o Gerente de Qualidade da empresa, essa média é de 44 anos e a faixa etária dos consultores é de 36 a 57 anos.

A SeniorNet, por sua vez – na verdade um projeto de empresa virtual da Aguinaldo Néri Consultoria – é composta apenas por três consultores associados, todos com mais de 50 anos de idade. Como já foi dito anteriormente, tanto o propósito com que foi fundada a empresa, como a formação e a experiência profissional e de vida do seu fundador e diretor geral Aguinaldo Neri, revelam uma postura voltada para a defesa dos direitos e para a promoção da qualidade de vida e de trabalho aos profissionais maduros.

Assim, fica evidente em ambas as empresas, que a ênfase na experiência profissional, na sabedoria e no conhecimento sustentado – requisitos essenciais do

“consultor ideal” (BELLMAN, 1993) – configuram uma cultura organizacional bastante favorável aos mais velhos.

O que também merece ser destacado nesse sentido é o sistema de remuneração dos consultores do Grupo Catho. A relação de trabalho dos consultores com a Catho é a de prestação de serviços, sem vínculo empregatício. Os consultores recebem uma remuneração 100% variável, correspondendo a um percentual fixo sobre o total de vendas. Não há um fixo para os consultores, de forma que quem vender mais ganha mais. Portanto, ganha-se conforme a produtividade. É, na verdade, um grupo de consultores independentes. O Sr. Thomas Case nos falou sobre o sistema de remuneração da Catho:

“O Grupo Catho tem esse sistema de remuneração variável, que permite qualquer tipo de consultor. Jovem, mediano, velho. Recebe de acordo com o que produz. Nunca mando ninguém embora. Por quê? Porque só recebe de acordo com o que produz. Quando se demite é porque a pessoa está recebendo a mais do que produz. E aqui isso não acontece. Eu tenho construído o grupo aqui de uma forma que eles todos atuam como consultores independentes. É muito simples: 30% do dinheiro que entra e que você trouxe é seu”.

De acordo com o Sr. Case, é um sistema que se auto-ajusta e só leva em conta a produtividade dos seus agentes: *“Não tem problema de idade aqui. É quem produz”*, afirma. No entanto, considerando os dados sobre a faixa etária da população interna dos consultores do Grupo Catho, cuja média é de 44 anos, observa-se que há a predominância de consultores mais maduros. Dessa forma, o universo simbólico da empresa associa de forma bastante positiva a maturidade dos seus agentes à idéia de produtividade e espírito empreendedor, que vigora em seu sistema de remuneração. O depoimento de Case é elucidativo:

“Eu tenho um consultor na recolocação de 58 anos, que produz muito bem. Às vezes meio rabugento. Mas ele produz muito bem e quando começar a produzir pouco eu não vou mandar ele embora, porque eu vendo uma ação a ele. Mas por que é que outras empresas mandam embora? Porque ele começa a produzir menos e permanece com uma remuneração alta”.

Verifica-se assim um universo simbólico repleto de imagens positivas sobre os profissionais que envelhecem. Aos estereótipos da sabedoria e da experiência, somam-se os da produtividade, do espírito empreendedor e da atualização constante. O Sr. Aguinaldo Neri, diretor da SeniorNet destaca que: *“O empreendedorismo tem tanto aos 70 quanto aos 22 anos (...) Eu conheço jovens que são absolutamente retrógrados. E você tem o Abhram Kasinski, por exemplo, que montou, aos 72 anos de idade, uma potentíssima e inovadora empresa brasileira de construção de motos: a Motos Kasinski”.*

De fato, o espírito empreendedor é visto como uma característica fundamental e necessária dos consultores de organização. Esse empreendedorismo implica também na capacidade de inovação que deve integrar o perfil do consultor, uma vez que a sua imagem perante as empresas é – além da de conselheiro – a de um agente externo de mudanças (KUBR, 1986). Comparando as carreiras de jovens recém-formados com a de executivos aposentados que ingressam no setor de consultorias, Djalma Oliveira (1999) ressalta que: *“Em qualquer situação deve existir o estilo empreendedor e o conhecimento sustentado”* (p. 28).

Os pressupostos inconscientes

Alguns dos pressupostos inconscientes existentes nas duas empresas já puderam ser observados ao tratarmos dos artefatos visíveis e dos valores compartilhados, através dos depoimentos de seus membros fundadores, que contêm os valores essenciais da cultura organizacional que são transmitidos ao grupo, conforme a metodologia de análise de Edgar Schein (1992). Porém, alguns pontos ainda devem ser destacados.

Pudemos observar como os estereótipos da sabedoria e da experiência encontram-se de tal forma arraigados e associados à idéia de maturidade dentro do universo simbólico do setor de consultorias. Da mesma maneira, esses estereótipos permeiam os discursos dos fundadores do Grupo Catho e da SeniorNet, bem como do presidente do IBCO e dos outros consultores entrevistados por nós. O Sr. Thomas Case afirma que:

“A idade para quem é ativo obviamente ajuda como sabedoria. O profissional, à medida que ele fica mais velho, o intelectual dele não cai. Só se ele está esclerosado, mas se ele não está esclerosado, a atividade intelectual se desenvolve e continua alta. Tem muitas instâncias agora de profissionais com 70 e 80 anos de idade que continuam trabalhando. Neste meu último livro⁹⁷, se você ler o último capítulo, você vai ver sobre um amigo meu, o Dr. Arthur Fuerstenthal, de 87 anos”.

O Sr. Thomas Case, de 63 anos, diz aproveitar da sabedoria do amigo para lidar com o processo de envelhecimento. O Dr. Fuerstenthal, psicólogo, consultor e primeiro *headhunter* do Brasil, é citado por Case como exemplo de sabedoria, experiência e produtividade: *“Às vésperas de completar 88 anos, ele cumpre diariamente a rotina de passar uma tarde no escritório, desenvolvendo testes psicológicos e entrevistando candidatos para os recrutamentos que ainda faz para o seu rol de clientes fiéis”.*

É notável a postura do presidente do Grupo Catho ao apoiar a vida ativa na terceira idade, destacando as qualidades que os profissionais adquirem ao envelhecer, como os ganhos em intelectualidade e sabedoria, e fazendo questão de ressaltar a permanência dos níveis de produtividade nos consultores mais velhos. A importância que Case atribui ao trabalho e à vida ativa pode ser evidenciada pelo parágrafo com o qual encerra seu último livro:

*“Demos este exemplo [do Dr. Fuerstenthal] porque o trabalho contribui para manter a chama vital de qualquer pessoa. Não é por acaso que a própria noção de aposentadoria já faz com que as pessoas se sintam velhas. É preciso, mais que nunca, manter o sangue fervendo. Trabalhar sempre, com prazer e alegria. O trabalho mantém as pessoas jovens, produtivas, realizadas e cheias de esperanças”*⁹⁸ (CASE & BOTELHO, 2001, p.234).

A idéia não só de produtividade, mas também de inovação e de adaptação, que estão associadas à experiência e maturidade, também podem ser encontradas nos depoimentos de outros agentes do Grupo Catho. Uma consultora de 48 anos, por exemplo, defende o sistema de remuneração variável da empresa, considerando-o estimulante: *“A remuneração variável é estimulante. Faz com que o profissional se esforce para garantir ganhos e assim não se acomoda”*. Outro exemplo é o da diretora da filial Catho de Campinas, de 55 anos, que relata o seguinte:

“Eu sempre estou criando alguma coisa nova aqui pro meu escritório, colocando ferramentas cada vez mais novas. O Thomas [Case] sempre me manda novas alternativas, tudo o que eu tentar fazer de novo eu tenho que passar por ele, porque eu sou uma franquia. Os meus horizontes estão plenamente abertos, eu acho que cada vez mais a

⁹⁷ *Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro: uma ciência exata*. Op. citado.

⁹⁸ Entre parênteses, complementação minha.

minha consultoria vai ficando mais velha, eu vou me fortalecendo muito mais dentro de Campinas. Eu noto muito, porque eu comecei como franquia em 1994. E a Catho aqui em Campinas cresceu, é muito grande em termos de todas as empresas conhecerem a Catho”.

Observa-se como a entrevistada procura se referir positivamente tanto ao próprio envelhecimento quanto do seu negócio. Este se fortalece à medida em que vai “envelhecendo”. Além disso, a consultora mostra que, apesar da sua maturidade, também é flexível às inovações. Nesse mesmo sentido, as críticas às associações feitas pelo senso comum entre envelhecimento e falta de flexibilidade para mudanças, por exemplo, predominam entre os consultores, como mostra o depoimento do presidente do IBCO:

“Uma das pistas usadas para medir flexibilidade é a idade. Porque as pessoas têm esses paradigmas. Agora, eu quero lhe avisar o seguinte: eu também tenho a minha lente e as minhas pistas. E eu estou dizendo: essa não é a minha lente. Procure nas pessoas, porque têm pessoas de idade que têm uma tremenda necessidade de mudança e muda. Eu tenho um cliente que o esquema dele é mudar por mudar e é ao contrário, você tem que dizer para ele: espera aí. E ele tem idade. Eu não posso a priori dizer: tem idade, quer dizer não-flexibilidade. Eu acho que é muito senso comum”.

É possível observarmos também a preocupação dos agentes do setor de consultorias em “provar” a sua produtividade, sua capacidade de inovação e de adaptação às novas tecnologias, geralmente associadas aos mais jovens. A SeniorNet mostra claramente essa preocupação, a começar pelo nome, como já mostramos. O Sr. Aguinaldo Neri destaca que a missão da SeniorNet é:

“Mostrar para a comunidade que é possível você amadurecer usando positivamente a Internet. Isso nós estamos mostrando e mostramos que não tem nenhuma dificuldade, Discutimos os temas, trabalhamos, damos informações, para mostrar que não há nenhuma

dificuldade. Ao contrário. Se você entrar na Internet e for para algum site de chats americanos de aposentados, você vai verificar que no norte dos EUA e no inverno a Internet fica ligada 24 horas. É uma questão de sobrevivência, porque as pessoas idosas não podem sair de casa, então elas se comunicam. É uma comunidade que fica funcionando 24 horas, se alguém precisar de médico, a comunidade aciona. A Internet é uma questão de sobrevivência, eles se dão apoio mútuo e nos EUA nessa região as casas são a quilômetros de distância uma da outra. Eles falam: olha meu aquecedor está com problemas, vem o cara consertar. Fulano está com problemas, chama a ambulância. Quer dizer e fora a interação entre eles. E se não fosse isso, eles ficariam em frente à televisão, porque a neve tem um metro e meio na porta e não pode sair, se sair morre. Então a Internet é questão de sobrevivência nesses lugares. Agora se alguém pega a Internet para namorar e fala: não o mais velho não gosta. É claro que não, né?”.

O exemplo dado por Neri procura provar como os mais velhos estão interagidos com as novas tecnologias, mesmo porque adaptar-se a elas “é uma questão de sobrevivência”. Analogicamente, os profissionais maduros, representados aqui pelos consultores, tentam “lutar” pela própria “sobrevivência” no mercado de trabalho, provando também que ainda são capazes de preencher os pré-requisitos necessários.

Assim, a associação positiva de determinados estereótipos pertencentes tanto ao “ageism negativo” (como flexibilidade, produtividade, inovação, espírito empreendedor, capacidade de adaptação) quanto ao “ageism positivo” (como sabedoria, experiência e conhecimento sustentado) à idéia de maturidade/envelhecimento, que permeia o universo simbólico das empresas do setor de consultorias, reflete a preocupação dos agentes desse setor em defender ou reafirmar a *própria* capacidade produtiva. É dessa defesa ou reafirmação dos profissionais maduros que trataremos agora.

CAPÍTULO VI

A RETÓRICA DO SUJEITO: A VISÃO DOS PROFISSIONAIS COM MAIS DE 40 ANOS SOBRE A PRÓPRIA SITUAÇÃO

“O ponto central da dificuldade de se definir velhice reside no fato de os indivíduos serem, ao mesmo tempo, semelhantes e diferentes. Idades aproximadas, ou a mesma geração, não garantem características constitucionais – relativas a resistência física, saúde, inteligência – similares, nem muito menos a qualidade de vida que a condição de classe enseja – acesso a conforto material, cuidados médicos, desgastes no trabalho.” (Alda Britto da Motta)⁹⁹

Nos três capítulos precedentes, mostramos as imagens e estereótipos acerca do envelhecimento existentes nas diferentes culturas organizacionais. No setor de telecomunicações, vimos como a ênfase na inovação tecnológica, na velocidade de resposta e na atualização profissional configura um universo de valores que associa o envelhecimento a estereótipos negativos como a desatualização, a lentidão e a inflexibilidade. No setor bancário estatal, a situação de mudança cultural e reestruturação organizacional vigente nas empresas analisadas mostra a disseminação de valores negativos sobre o envelhecimento, principalmente no que se refere à desadaptação, à resistência às mudanças e à inflexibilidade, associados à figura dos funcionários mais antigos. Por outro lado, no setor de consultorias pudemos observar como a valorização da experiência e da sabedoria na carreira dos consultores favorece a integração dos executivos maduros.

Os três diferentes enfoques dados aqui à idéia do envelhecimento profissional pretendem sintetizar de algum modo a visão predominante nos mercados de trabalho acerca dos profissionais maduros. De uma forma geral, pode-se dizer que os estereótipos sobre a velhice encontrados na análise dessas culturas organizacionais compõem os elementos por

meio dos quais se “justificaria” a menor ou maior preferência dada aos profissionais mais velhos em determinadas empresas ou carreiras. Essencialmente, podem ser considerados como “justificativas” para a exclusão com base na idade ocorrida no mercado de trabalho.

Mas se por um lado as diversas imagens sobre o envelhecimento presentes no universo simbólico das empresas pesquisadas consideram o profissional maduro inflexível, lento, desatualizado, pouco adaptável ou, ainda, mais sábio, é de grande validade sabermos o que estes profissionais pensam sobre essas categorizações, ou seja, como eles vêm e definem a sua própria carreira e a problemática na qual encontram-se envolvidos.

Inovação tecnológica e atualização

Vimos na análise das culturas organizacionais como a imagem dos profissionais maduros está diretamente associada à idéia de desatualização frente às novas tecnologias. De fato, outras pesquisas também revelam que em ocupações caracterizadas por rápida mudança tecnológica, e que por isso requerem constante treinamento e reciclagem de conhecimentos e habilidades, os trabalhadores mais velhos encontram-se em desvantagem (NERI, 1999b).

As carreiras no setor de telecomunicações sem dúvida podem ser tidas como um exemplo notório das que demandam treinamento e atualização constantes. E foi exatamente neste setor que os estereótipos relacionados à desatualização dos profissionais maduros se fizeram mais evidentes. Nesse sentido, os depoimentos de duas entrevistadas, a Gerente de RH da Motorola, de 32 anos, e a Supervisora de RH da Nortel, de 25 anos, são elucidativos e por isso merecem ser reproduzidos novamente.

⁹⁹ “Chegando pra idade”. In: BARROS (org.) (1998): *Velhice ou terceira idade?*, p. 227-228.

Recordando, a Gerente de RH da Motorola disse o seguinte: *“Eu faço MBA lá na USP; eu estava ouvindo uma palestra, que alguém disse assim: o mais jovem pega um produto novo, começa a mexer e aprende a usar, o pai dele pega o manual e vai lendo e o avô nem chega perto de medo que vai explodir...”*.

De acordo com Aguinaldo Néri, de 53 anos, diretor geral da SeniorNet, o exemplo dado pela Gerente de RH é: *“Totalmente preconceituoso. Além do preconceito, as verdades pseudocientificamente fundamentadas. Essas são mais sérias, que são repetidas e que não têm fundamentação”*.

De forma semelhante, o relato da Supervisora de RH da Nortel tem o mesmo caráter preconceituoso: *“Eu já fui professora de informática, então eu já tive alunos de faixa etária de 10 a 60. Inclusive para ensinar a usar a Internet e coisas nesse sentido, ou outro software como Word e Excel, a dificuldade de uma pessoa com idade acima de 40 anos para aprender é muito maior do que, por exemplo, uma criança de 12 (...) Quando uma pessoa é de idade mais elevada, você tem que explicar duas ou três vezes a mesma coisa para ela poder gravar”*.

De fato, pesquisas têm mostrado que, embora mais lentamente, com maior frequência de erros e com maior necessidade de ajuda do que os mais jovens, muitos adultos são capazes de adaptar-se às mudanças tecnológicas. No entanto, a sua permanência no trabalho é um sinal de que os mais velhos são sensíveis ao treino cognitivo e capazes de generalização de novas aprendizagens, a despeito de estarem em desvantagem educacional frente aos trabalhadores mais jovens (NERI, 1999b.). Na verdade, o que deve ser levado em conta – e geralmente não é contemplado pelas empresas ou escolas responsáveis pela transmissão de conhecimentos em tecnologia – é a importância da utilização de uma

metodologia de ensino diferenciada, mais adequada aos níveis de aprendizagem dos adultos mais velhos.

Conforme destaca o consultor Aguinaldo Néri: *“Então você dizer que as competências intelectuais de uma pessoa que foi diretor de empresa não são suficientes para operar um Windows por exemplo não é adequado. Agora você por o diretor de 60 anos numa sala com 50 ou 20 jovens para aprender junto com ele, isso não vai funcionar mesmo. Ele precisa aprender isso de uma forma diferente. Mas ele tem competências totalmente adequadas e niveladas para trabalhar com essas novas tecnologias. Isso aí não há dúvidas. Agora, são as condições de aprendizagem que são diferenciadas”*.

Em suma, a pesquisa básica tem contribuído fartamente para demonstrar que muitas das crenças sociais sobre a perda de capacidades cognitivas, motivacionais e sociais decorrentes do envelhecimento não passam de mitos, conforme mostra o documento da Organização Mundial de Saúde¹⁰⁰, elaborado em 1999. Assim, o conjunto de crenças e estereótipos de caráter mais geral e forte conotação valorativa, que nos foi possível observar na análise das culturas organizacionais, contribui para discriminar os profissionais mais velhos no mercado de trabalho.

Ainda sobre as dificuldades de adaptação dos mais maduros às novas tecnologias, cabe aqui o depoimento do Superintendente do Instituto Eldorado, de 52 anos. Quando questionado sobre o nível de atualização dos profissionais maduros, ele respondeu o seguinte: *“Depende do cara. Eu me formei há 30 anos e eu não acho que estou defasado, estou firme”*. Posteriormente, nosso agente contesta a intensidade das mudanças tecnológicas, que, segundo ele, acontecem apenas:

¹⁰⁰ Ver: World Health Organization/Ageing and Health Programme (1999). *Ageing. Exploding the myths*. Geneva, Switzerland, 99.1, 22 pages.

“Na superfície. É como um monte de área. Eu não entendo nada da sua área, mas imagino que se você observar um fenômeno social qualquer muito de perto, observar uma sociedade muito de perto, você tem a impressão de que ela está num movimento fantástico. Se você puxar a escala do tempo mais para longe, se você olha com uma perspectiva de 10, 20, 30 ou 50 anos esse burburinho todo desaparece, né? E ficam algumas coisas mais episódicas, mais significativas. Então tem um pedaço da tecnologia um pouco dessa sensação de que está tudo mudando, etc. e tal... é um pouco isso. Por exemplo, se você for pegar e analisar o conteúdo da CPU, do processador central do micro, ele segue exatamente o mesmo princípio que a maquininha seguia nos anos 40. Acelerou, entrou Física pra caramba, era uma coisa igual a essa sala, agora cabe dentro de seu relógio, tudo bem. As mudanças são na superfície. Mas o fundamento é o mesmo. O cara que estudou o fundamento disso nos anos 50, ele é capaz de entender como é que funciona um circuito integrado hoje. (...) Então as raízes são firmes, na hora que venta, chacoalha as folhas das árvores, mas a raiz não mexe. Eu acho que na área tecnológica você tem que ter uma forte fundamentação e uma disposição para acompanhar essa mudança superficial”.

Nesse sentido, a opinião do Superintendente do Instituto Eldorado, um centro especializado em formação de pessoal para a área de telecomunicações, vem, de certa forma, desmistificar o paradigma que sustenta a frenética velocidade das mudanças tecnológicas. Assim, segundo o nosso agente, se o profissional da área de tecnologia possui uma formação sólida, ele é plenamente capaz de acompanhar as mudanças superficiais que vêm ocorrendo.

Como já mostramos anteriormente, o que deve ser levado em consideração na atualização profissional dos mais maduros é a utilização de uma metodologia de ensino diferenciada. Pesquisas revelam que alguns tipos de memória processual envolvendo

habilidades motoras (por exemplo digitação, operação de dispositivos eletrônicos ou mecânicos) e cognitivas (por exemplo programar computador) podem ser afetadas pela idade, mas o problema se resolve dando-se mais tempo ao adulto mais velho para realizar a tarefa requerida.¹⁰¹

Como vimos, o depoimento da Supervisora de RH da Nortel mostra que muitos centros de treinamento profissional utilizam a mesma metodologia de ensino para jovens, adultos e idosos. Nesse sentido, é interessante reproduzir aqui a opinião do consultor Aguinaldo Néri sobre esse assunto:

“Se você usar a metodologia de ensino atual, adequada, andragógica, não é tão diferente, a dificuldade dos mais velhos não é tão grande. O que acontece é que se usa tecnologia de ensino para criança para usar para adultos. Aí não funciona mesmo. (...) O que eu tenho vivenciado é o seguinte: eles [os profissionais maduros] têm interesse sim, eles querem aprender, o que não existem são escolas com metodologia de ensino adequada. As metodologias de ensino são preparadas para o adolescente”¹⁰².

De fato, observamos que a disposição de muitos profissionais maduros em se atualizar é notável. Nas entrevistas com nossos agentes com mais de 40 anos notamos grande disposição para a atualização. Muitos declararam que buscam se atualizar de alguma forma: *“Eu sempre me atualizo, eu acho que sempre tem alguma coisa para aprender, como eu te falei, tem um núcleo de treinamento, tem uma série de cursos, eu faço. Tem curso do tipo auto-estima, Internet e vários outros. Eu acho importante, acho que uma pessoa tem que se atualizar. Estagnado eu não sou!”*, destaca o Gerente de Núcleo do Banco do Brasil, de 42 anos. Ao informarmos o nosso agente que o senso comum considera que o profissional com mais de 40 anos tende a ser desatualizado e se estagnar, ele nos

¹⁰¹ Smith, D. (1996). Memory: A Maddox (Ed.), *Encyclopedia of gerontology*. San Diego Academic Press.

respondeu, com certa entonação na voz: *“Senso comum é, mas não é o meu!”*. Isso mostra como os estereótipos sobre o envelhecimento, sobre os quais se sustenta o preconceito com base na idade, causam incômodo aos profissionais maduros. Mesmo porque, a própria realidade comprova, por si só, a falsidade que reside na generalização dessas crenças e estereótipos.

A simples disposição em se atualizar demonstrada por nossos agentes é uma prova concreta de que muitas das crenças sobre a estagnação ou desatualização dos profissionais mais velhos não passam de mitos. Foi possível notar como alguns estão empenhados até mesmo na atualização independente ou por conta própria. O Superintendente do Instituto Eldorado, de 52 anos, por exemplo, nos revelou que as formas que utiliza para se atualizar são: *“Pesquisa própria, leitura de revista, buscar na Internet, que tem muita coisa publicada, tem muito curso, tem muita informação disponível. Tem muito mais informação do que a gente tem capacidade de digerir ou pagar”*. Apesar disso, nosso agente menciona o importante papel desempenhado pelas empresas na atualização dos seus funcionários:

“Se você trabalha num local saudável, a própria empresa cuida de não te deixar ficar muito desatualizado. Se você tem um mínimo de iniciativa, disposição, etc. A minha maior preocupação é com o pessoal que por uma razão ou outra está fora do mercado. Esse pessoal tem que ter um apoio, pois todas essas condições que eu estou lhe falando desaparecem no momento em que o sujeito perdeu a sua fonte de rendimento”.

Apesar de empresas como a Nortel e a Motorola não possuírem cursos direcionados especificamente para os seus funcionários mais velhos – o que deveria existir, visto a sua maior carência por atualização e a sua capacidade diferenciada de aprendizagem em relação aos mais jovens – é de fundamental importância o respaldo empresarial na atualização e reciclagem de conhecimentos. Mais uma vez, deve-se destacar a disposição dos mais

¹⁰² Entre parênteses, complementação minha.

maduros em participar dos cursos de atualização oferecidos pelas empresas. Um economista da Embratel, de 51 anos, revela que tem participado: *“Com freqüência dos programas de treinamento e aperfeiçoamento profissional, referentes aos conhecimentos técnicos exigidos para o cargo”*. O entusiasmo em se atualizar também é revelado pelo Gerente de Relacionamentos do Banco do Brasil, de 47 anos: *“Na minha vida eu não pretendo, eu não vou parar de estudar. Quando eu chego na minha casa às 11 horas da noite eu quero as minhas apostilinhas e os meus livros para ler e ainda hoje eu recebi uma relação de mais de 30 e poucos livros que eu vou ter que ler”*.

Assim, tendo em vista a grande disposição dos profissionais mais velhos para a atualização – bem como o importante papel das empresas ao promoverem cursos e treinamentos – pode-se dizer que um dos principais motivos pelos quais muitos se encontram desatualizados decorre, sobretudo, da impossibilidade de acesso aos treinamentos oferecidos pelas empresas, quando esses agentes encontram-se desempregados ou se aposentam. Mesmo assim, alguns dos que se encontram nessa situação ainda persistem, conforme as possibilidades, na reciclagem dos seus conhecimentos. É o caso de um ex-caixa aposentado do Banco do Brasil, de 55 anos:

“Eu estou fazendo cursinho de informática, porque eu achei que não devo parar. Eu posso não ter todo aquele pique que um carinha de 20 anos tem. Mas tem uma coisa, eu tenho outras qualificações, como ser ponderado, a experiência, o tato (...) Não me sinto excluído do mercado não, pessoalmente. Então, não acredito que a idade te exclua totalmente desde que você tenha força de vontade, queira e seja competente”.

É possível notar no relato a ênfase dada pelo nosso agente ao empenho individual na manutenção da própria empregabilidade. Aos profissionais que se encontram fora do mercado, e que por isso não têm acesso aos treinamentos oferecidos pelas empresas, a

atualização de conhecimentos passa a ser uma questão somente de responsabilidade pessoal. Vista dessa forma, a suposta “culpa” pela desatualização e pela falta de empregabilidade seria dos próprios profissionais maduros que “não querem” se atualizar. Assim, a exclusão com base na idade ocorrida no mercado de trabalho se torna um problema de caráter pessoal e deixa de ser um problema social.

No entanto, é de fundamental importância que a exclusão dos profissionais mais velhos seja vista como problema social, cabendo às instituições da sociedade civil e do governo promoverem programas que visem a manutenção da empregabilidade e a integração desses agentes que se encontram fora do mercado. É nesse sentido o relato do Superintendente do Instituto Eldorado:

“Então, se você está numa empresa saudável, ela cuida do seu treinamento. Se você não está na empresa quem tem que cuidar é você. Se você está desempregado você vai tirar isso da onde? Então a gente certamente tem é que estimular o surgimento de programas de atualização profissional, principalmente voltados pro cara que perdeu a posição dele e está sentindo dificuldade de se recolocar. Então aí eu acho que tem que ter um esforço que ainda não começamos”.

Por outro lado, é notável o trabalho da SeniorNet na tentativa de promover a empregabilidade dos profissionais maduros. Vimos que o objetivo da SeniorNet é, antes de tudo, integrar os mais velhos às novas tecnologias da informação e, através disso, criar um importante canal para a atualização de seus conhecimentos. Esse empenho de empresas como a SêniorNet é fundamental no sentido da reintegração dos profissionais maduros ao mercado de trabalho, visto que muitos encontram-se pessoalmente em condições sociais desfavoráveis, como a do desemprego ou a do subemprego, portanto sem recursos para cuidarem da própria atualização e reciclagem de conhecimentos. Além disso, levar em

conta o nível diferenciado de aprendizagem e assimilação de novos conhecimentos e tecnologias demonstrado pelos mais maduros, adotando assim metodologias de ensino adequadas à idade, torna-se imprescindível nesse esforço pela reintegração desses profissionais.

Dessa forma, acreditamos que se o problema da exclusão dos profissionais maduros, em decorrência da sua suposta desatualização de conhecimentos, for entendido antes como um problema social do que de responsabilidade pessoal, um importante passo está sendo dado no sentido de mobilizar instituições da sociedade para a promoção e manutenção da empregabilidade desses profissionais, visto que muitos demonstram grande disposição em se atualizar e assimilar novas tecnologias, conforme pudemos observar nos depoimentos de nossos agentes.

Velocidade de resposta, dinamismo e adaptação

Além da desatualização e da obsolescência de conhecimentos, verificou-se que a baixa velocidade de resposta, a falta de dinamismo e a dificuldade de adaptação são outros estereótipos que pesam contra os mais maduros. Considerados mais lentos nas decisões e menos dinâmicos, esses profissionais se vêem muitas vezes em desvantagem diante dos mais jovens, tidos como mais ágeis e velozes. Numa época em que a velocidade das transformações tecnológicas é tida como elemento central nos processos e relações empresariais, ser considerado lento significa não estar apto a integrar o sistema e estar, portanto, excluído.

O depoimento da supervisora de RH da Nortel, de 25 anos, mostra claramente a importância da velocidade, do dinamismo e da adaptação nas empresas de alta tecnologia,

bem como a sua associação com a idéia de juventude: *“Quanto à idade, a Nortel contrata muitas pessoas com faixa etária de 25 a 30 anos (...) E aqui tem uma mudança muito rápida das coisas, então têm que ser pessoas que consigam se adaptar às mudanças. As mudanças são muito rápidas”*. Neste contexto, observa-se que a velocidade de resposta e a capacidade de adaptação são colocadas como características intrínsecas dos jovens.

Na opinião do consultor Aguinaldo Neri, de 53 anos, as pesquisas comparativas mostram que, de fato: *“O jovem é mais rápido para guiar por exemplo, ele toma as decisões mais rápidas, sem dúvida alguma, é comprovado. Mas ele se acidenta mais. Por quê o mais velho que tem decisões mais lentas não se acidenta mais? Porque o mais velho já passou por aquela curva lá várias vezes. E passar por aquela curva significa antecipar coisas, não reagir rapidamente”*.

Na verdade, a medicina determina que o processo de envelhecimento implica, irremediavelmente, em perdas físicas, caracterizadas por sucessivas mutações de força e de disposição física. Por outro lado, o envelhecimento mental não se caracteriza pelas mudanças atrofiantes de sua capacidade. Ao contrário, a mente, amadurecendo, torna-se mais apta a apreensões de toda ordem, principalmente os raciocínios mais abstratos que, em idades anteriores, nem sempre foram possíveis. E é aí que reside o grande paradoxo do envelhecimento: os indivíduos se vêm fisicamente envelhecidos mas, mental e emocionalmente, se sentem acrescidos (SALGADO, 1982).

Assim, apesar da constatação de que os mais velhos são mais lentos em decorrência das perdas físicas relatadas pela medicina, ao se tratar de trabalhos que envolvam principalmente o esforço mental – como é o caso dos executivos – a maior lentidão que supostamente mostram ao decidir e agir em determinadas situações não deve ser encarada negativamente, como perda, mas como ganho em termos de ponderação e capacidade de

reflexão sobre as conseqüências e possibilidades de suas ações, fato este característico da maturidade e da sabedoria (MAUAD, 1999).

Pesquisas em psicologia têm mostrado que os trabalhadores mais velhos podem manter níveis altos de desempenho, até mesmo na presença de perdas em velocidade, tempo de reação, processos sensoriais e memória de trabalho, que são parte da inteligência fluida. Porém, essas perdas podem ser compensadas pela especialização cognitiva e pela capacidade de selecionar prioridades, fatores esses que podem também compensar déficits causados por falta de treinamento ou por insuficiências ergonômicas (NERL, 1999b).

Contudo, a associação de dinamismo, energia e produtividade à idéia de juventude é bastante comum em nossa sociedade e também no universo simbólico das empresas, conforme pudemos constatar no estudo das culturas organizacionais. O depoimento do Sr. Thomas Case, de 63 anos, presidente do Grupo Catho, sobre os motivos da preferência das multinacionais por profissionais jovens é exemplar nesse sentido: *“A multinacional procura o jovem muito bem informado, das melhores escolas, falando inglês. Por que é que procura isso? Porque quando estão jovens ainda estão cheios de energia e não estão pensando no problema de procurar emprego”*.

Para o Sr. Case, o motivo principal da suposta falta de dinamismo dos executivos maduros se deve ao fato deles estarem buscando, paralelamente, outras alternativas de emprego, tendo em vista a sua idade crítica para a demissão: *“O resultado psicológico em cima do sistema é que quando a pessoa começa a chegar aos 45 anos e olha para os lados e vê tudo mais jovem porque o resto foi mandado embora, ele não virá a ser muito bom empregado, porque ele sabe que a vez dele de ser mandado embora é logo aí. Então ele começa a buscar trabalhos paralelos, buscar consultorias, buscar um negócio próprio, qualquer coisa para sobreviver”*, salienta.

De fato, alguns autores alertam acerca dos efeitos psicológicos negativos sobre o desempenho dos empregados remanescentes após os processos de enxugamento e demissão de pessoal (CALDAS, 2000). O medo de ser o próximo a perder o emprego aparece aqui como o principal motivo da queda no nível de produtividade ou dinamismo dos que vêm seus colegas da mesma faixa etária serem demitidos e substituídos por profissionais mais jovens. Isso ocorre porque essa situação de incerteza e medo os mobiliza no sentido de buscarem outras alternativas de rendimento, fazendo com que se dispersem dentro do ambiente de trabalho.

Assim, para o Sr. Case, a suposta falta de dinamismo atribuída ao profissional com mais de 40 anos se deve ao fato de que ele “*tem um pé fora*” da empresa, ou seja, está procurando outra opção de emprego em decorrência do medo de ser demitido, uma vez que se encontra na idade crítica. E isso refletiria de forma negativa em seu desempenho. Portanto, não é a idade em si – como consequência do envelhecimento – que tornaria o profissional com mais de 40 anos supostamente menos dinâmico, mas principalmente a situação de incerteza ligada à sua carreira.

Nesse mesmo sentido de tentar desvincular a idade cronológica de determinada expectativa de comportamento, vai o depoimento do gerente de núcleo do Banco do Brasil, de 42 anos: “*Jovem, então a gente fala, não, jovem, dinamismo. E na Europa tem muita gente dinâmica com 50 anos. Tem muitos velhinhos lá de 90 anos dinâmicos. Dinamismo não é da idade poxa*”.

Quanto à capacidade de mudança ou de adaptação, vimos nas empresas do setor bancário como os funcionários mais antigos são considerados resistentes e pouco adaptáveis. No entanto, não podemos deixar de levar em conta as perspectivas de carreira desses agentes. Muitos mostram-se, de fato, desmotivados e pouco dispostos a aceitar a

nova postura exigida pela empresa. O depoimento da Técnica em Contabilidade do Banco do Brasil, de 45 anos, é exemplar: *“Minha carreira no Banco foi baseada no aprendizado gradual, na experiência, nas promoções por merecimento e pelo plano de carreira, subindo cada degrau da hierarquia (escriturário, caixa, gerente de expediente). Hoje, desmotivada, não faço planos para o futuro”*. Da mesma forma, quando questionada sobre as suas perspectivas para o futuro e seus planos de carreira, uma Escriturária do Banco do Brasil, de 44 anos, respondeu o seguinte:

“O meu plano é aposentar. A minha próxima carreira é a de aposentada. (...) O serviço de banco é um serviço desgastante, que suga muito a gente, então quando você chega no final, você já chega mesmo desgastado, sem expectativa e sem vontade nenhuma. Eu estou nessa fase de indo para cumprir tabela porque para mim a minha missão no Banco já estava cumprida, em outubro do ano passado. Então, o que eu estou indo agora eu estou achando que já estou pagando de juros e correção monetária. Já não era mais a minha idéia ficar no Banco. Pela lei eu tinha chance de ter aposentado, como faz 25 anos que eu estou lá, eu acho que não é hora de sair, mesmo porque eu não sei se eu conseguiria outro emprego em outro lugar”.

Essas posições refletem, sem dúvida, um desalento frente a uma situação particular, na qual o descontentamento com a empresa aparece como motivo principal. Nesse contexto, às entrevistadas citadas acima caberia sem dúvida os rótulos da desadaptação, da inflexibilidade, da resistência à mudança, da acomodação ou da falta de dinamismo. No entanto, estes estereótipos negativos associados pelo senso comum à imagem do envelhecimento, se devem muito mais à discordância dos agentes com a nova postura empresarial e à falta de perspectivas com relação à carreira na empresa, do que com a idade

propriamente dita. A opinião do consultor Aguinaldo Neri sobre esse assunto é esclarecedora:

“Nós aprendemos a ver resistência à mudança da seguinte maneira: raramente um ser humano resiste a mudar se ele ver na frente algo melhor. (...) O que está acontecendo é que nem sempre as empresas têm dinamismo suficiente para abrir espaços interessantes para as pessoas mais velhas. Então o que acontece? Humanamente, eles ficam no ponto mais seguro para eles, que é o que eles estão. Então talvez eles não sejam resistentes à mudança, mas eles estão buscando um ponto de segurança”.

Haja visto, a essência do preconceito com base na idade ocorrida no mercado de trabalho consiste em associar os estereótipos negativos à idade cronológica, sem levar em consideração a situação de carreira em que esses agentes se encontram. O importante aqui é considerar que a resistência à mudança e a evidente acomodação demonstradas pelas entrevistadas não são consequência da idade propriamente dita, mas de todo o contexto profissional no qual estas agentes estão inseridas. A proximidade da aposentadoria e os vários anos de vida dedicados à empresa, bem como a falta de perspectivas em relação à carreira dentro da empresa, as coloca numa condição de passividade e resignação, onde só lhes resta esperar.

Da mesma forma, o descontentamento com a empresa e a recusa em aproveitar as oportunidades de ascensão na carreira oferecidas podem ser compreendidos, à primeira vista, como estagnação ou desadaptação de alguns funcionários mais antigos. É o caso do Analista Técnico da Caixa Econômica Federal, de 41 anos:

“Aí eu assumi a função técnica logo que me ofereceram, porque ia ser compensador, você vai ser responsável, vai ter que se dedicar tudo mais, mas era uma função tranquila, eram 6 horas de jornada. Aí acabou a compensação e já me ofereceram

a chefia lá, porque eu sabia bastante de compensação, me ofereceram para ser supervisor e eu nunca aceitei. (...) Mas eu não sou parado né? Eu não sou daqueles que vai da casa pro trabalho e do trabalho pra casa. Eu fiz Unicamp numa dessas. Eu procuro me desenvolver mais do lado intelectual. (...) Mas essa situação pra mim eu espero que seja temporária, por isso que eu vou prestar concurso, porque eu não me vejo como gerente da Caixa, não me vejo como bancário”.

Nota-se uma indisposição do entrevistado diante da possibilidade de carreira na empresa e mesmo um inconformismo em relação à sua condição de bancário, o que o leva a recusar as oportunidades de promoção a cargos administrativos, que exigem um maior comprometimento. Por outro lado, é possível observar como nosso agente busca se desenvolver intelectualmente e ambiciona novas oportunidades de carreira fora da empresa, ao mencionar a sua pretensão em prestar concursos públicos. Mais uma vez, o que se nota como causa do que se classificaria como desadaptação, falta de dinamismo, inflexibilidade – estereótipos negativos relacionados à idade – é na verdade consequência da empatia frente a uma determinada situação profissional, na qual o descontentamento com a empresa em que se trabalha aparece como motivo principal.

O preconceito vem dos números

Ao tratarmos da idade cronológica no capítulo 1, vimos como a sociedade atual classifica as pessoas em termos numéricos e mostramos a relatividade dessas classificações tendo em vista o caráter histórico e cultural das fases em que a vida é periodizada. A discriminação com base na idade nada mais é do que a associação de características comportamentais específicas a um número determinado, representado pela idade

cronológica. Ademais, mostramos também como os limites de idade presentes nos anúncios de emprego são um exemplo concreto e explícito dessa forma de discriminação que se baseia em caracteres numéricos.

O depoimento de um dos nossos agentes mostra essa realidade. Quando questionado sobre os motivos do preconceito, o Gerente de Núcleo do Banco do Brasil, de 42 anos, respondeu que: *“O preconceito é do número. O cara lê a sua ficha lá, esse aqui tem 25, esse aqui tem 45. Ah, eu vou pegar o de 25, ele ganha menos, não sei se é competente quanto o outro, mas tudo bem, ele ganha menos”*.

Vemos aqui a associação de dois caracteres numéricos: a idade cronológica e o salário. O fato de os profissionais maduros ambicionarem um padrão salarial maior também é colocado por alguns autores como um motivo bastante forte da discriminação com base na idade. Case & Botelho (2001), por exemplo, consideram que o salário maior é a principal razão para discriminar executivos maduros. Para eles, a competitividade dos executivos maduros diminui em virtude da constante chegada ao mercado de novos profissionais: *“São jovens entusiasmados, dispostos a trabalhar mais horas por dia e dispostos a ganhar metade do salário que o executivo maduro recebe no mesmo cargo. Os empresários não resistem à tentação de demitir os caros (maduros) e contratar os baratos (jovens)”* (CASE & BOTELHO, 2001: 23).

Na entrevista que nos concedeu, o Sr. Thomas Case afirmou que o motivo principal para a discriminação dos executivos maduros é o custo maior que representam para a empresa. Ao nos receber para a entrevista, o Sr. Case disse logo de imediato: *“Eu não vou responder essa sua pesquisa. Porque você não contemplou o ponto principal: os executivos maduros são mais caros”*. Respondemos que esse realmente poderia ser um dos pontos

para explicar a discriminação, mas ele nos interrompeu de forma um tanto brusca, afirmando: “*Não. É o ponto!*”.

A busca incondicional do lucro, lógica primordial do sistema capitalista, de fato justificaria a preferência das empresas por uma força de trabalho de custo menor, representada pelos executivos jovens. O discurso do Sr. Case deixa clara a lógica desumana do lucro capitalista que permeia as relações de trabalho, principalmente no que se refere à demissão e ao recrutamento de funcionários: “*No mundo comercial tem que ganhar dinheiro. Como eu ganho dinheiro? Eu aumento o preço das vendas, aumento as vendas ou eu reduzo os custos. Ah, e como você reduz os custos? Manda embora todos aqueles quarentões, que são caros, e troca por um monte de jovens baratos*”.

A explicação simplista e puramente matemática que atribui ao salário maior a causa única da discriminação dos executivos maduros bate de frente com os resultados obtidos em nossa pesquisa, que leva em conta as imagens sobre envelhecimento nas culturas organizacionais. Não há dúvidas de que o salário maior atingido ao longo da vida pelos mais maduros pode ser considerado como um dos motivos da preferência por profissionais mais jovens. Porém, seria determinismo demais considerá-lo como único motivo, como quer o Sr. Case.

Verificamos na análise das culturas organizacionais como os estereótipos sobre o envelhecimento influenciam no grau de receptividade e rejeição dos profissionais maduros. Isso, por si só, comprovaria o caráter complementar do fator salário como causa explicativa do fenômeno do *ageism* no mercado de trabalho. Além disso, a atual situação desfavorável sustentada pelo desemprego geralmente não permite ao profissional se dar ao luxo de recusar uma oferta com salário menor ao que fazia jus antes de ser demitido. A opinião do Presidente do IBCO, de 55 anos, ilustra bem a situação:

“Agora eu acho mais é o seguinte, dificilmente uma pessoa que ganhava 12 mil é chamada quando o trabalho é para 6 mil, até pelos Cathos da vida, etc. É difícil que a de 12 vai lá responder um chamado de 6 viu. Porque eles acham que a pessoa que ganha 12 não deve nem ir lá porque vai querer sair na primeira oportunidade. É mercado. Você não dá nem oportunidade pro cara. Eu vi uma palestra outro dia que o cara falava: não, mas eu quero ganhar isso! (...) Então, o cara não tem nem a chance. Porque o que eu vejo é o contrário. Numa situação dessa o cara quer ganhar 6 poxa. Hoje se você fizer uma pesquisa, nitidamente você vai ver isso. Tem gente que está aí de 6 a 8 meses fora. Você não vai aceitar? Duvido. A não ser que ele tenha um dinheiro lá. Ou então tem uma necessidade de status muito grande e uma coisa dessa”.

Dessa forma, a tentativa de explicar a discriminação sofrida pelos executivos mais velhos tendo em vista o seu salário maior não deixa de ser uma outra face do preconceito, uma vez que generaliza situações particulares. Sem dúvida, numa busca por recolocação, podem haver executivos maduros cujo status adquirido na carreira lhes permite recusar ofertas com salários menores. No entanto, não poderíamos generalizar tal situação. Atualmente, os números alarmantes do desemprego, mesmo entre os profissionais de nível superior, não deixa muitas alternativas aos que se encontram desempregados. Além disso, a categoria dos trabalhadores com mais de 40 anos está hoje entre as mais afetadas pelo desemprego de longa duração¹⁰³ (POCHMANN, 1999).

Nesse contexto, encontrar um emprego com salário menor passa a ser melhor opção do que não encontrar nenhum. Assim, a generalização de situações particulares no que se refere às pretensões salariais dos mais maduros pode criar noções pré-concebidas – mesmo entre os selecionadores de pessoal ou *headhunters* – que dificultem a sua recolocação no

¹⁰³ A OIT considera desemprego de longa duração (DLD) quando se está há mais de um ano à procura de emprego (POCHMANN, 1999).

mercado de trabalho. Conforme mostra a revista *Exame* de 23/02/2000, aceitar perdas salariais após uma demissão passa a ser uma situação comum e corriqueira entre os executivos maduros, sendo mais aceitável do que permanecer fora do mercado: “Muitas empresas acham que, por ter ocupado cargos importantes, o executivo não vai aceitar uma proposta. Não é verdade. A maioria, depois do choque de realidade que acompanha a saída da empresa, sabe que o mais importante é recolocar-se no mercado, e depois lutar por outras promoções”.¹⁰⁴

Os depoimentos de alguns executivos em situação de desemprego mostram que a necessidade fala mais alto do que status e posição diante de uma oportunidade de recolocação com salário menor ao do emprego anterior: “*Eu já fiz até um currículo detonado, dizendo que tinha sido gerente, em vez de diretor. Eu quero é trabalhar, para garantir o futuro da minha filha*”, declara um engenheiro mecânico de 58 anos, que está há dois anos e meio trabalhando como tradutor. O que se observa, em alguns casos, é até mesmo uma deterioração da dignidade pessoal e profissional, onde os executivos se vêem obrigados a abrir mão do próprio conhecimento, experiência e formação, conforme nos relata o Superintendente do Instituto Eldorado, de 52 anos:

“O cara foi engenheiro a vida inteira e aí ele foi vender carro usado, um negócio com o qual ele não tem treinamento nem experiência. Você pega um cara de 60 anos que sempre teve negócio, ele sabe como fazer negócio. Agora, se você pega um cara que tem 60 anos e nunca vendeu um litro de leite, ele não vai aprender, ele não tem tempo, ele não vai pegar a malícia nunca. Um cara que foi engenheiro a vida inteira e de repente você coloca ele como vendedor, esse cara morreu poxa, esse cara acabou”.

Em determinados casos, o preconceito com relação ao número representado pela idade cronológica cria uma situação de menosprezo no que se refere à experiência e à

¹⁰⁴ Revista *Exame*, 23/02/2000, p.147-8.

formação profissional, segundo nos relata o Gerente de Núcleo do Banco do Brasil, de 42 anos:

“Eu acho que tem pessoas muito preparadas, que perderam o emprego. Eu tenho parentes próximos, uma pessoa que é formada pelo ITA. Ele tem hoje 48 anos, mais ou menos. É extremamente competente, trabalhava numa firma holandesa aqui em Campinas, que foi à falência e ele perdeu o emprego. E agora? Está tentando montar um estacionamento, pra ver se sustenta a família. Poxa, o cara é formado pelo ITA, um cara que se põe muito bem, super competente. E o cara vai no mercado de trabalho, eles perguntam: quantos anos você tem? 48. Não importa o diploma do cara”.

Em síntese, pode-se dizer que a discriminação que atinge os executivos maduros é derivada essencialmente do preconceito com relação à idade cronológica. A esse fator numérico estão associados tanto elementos psicossociais – como os vários estereótipos negativos acerca do envelhecimento, conforme pudemos observar no estudo das culturas organizacionais –, quanto econômicos, como a pré-suposição de que são mais caros e que por isso não se sujeitam a salários menores. Em todos os casos, o que se verifica é a generalização de características, atitudes e comportamentos individuais, tendo por referência a idade cronológica. Esse fenômeno constitui a essência do *ageism*. A mesma lógica associativa pode ser verificada em outras formas de preconceito, como o racial e o sexual (PALMORE, 1999).

Experiência profissional e “vícios empresariais”

Pudemos observar no estudo do setor de consultorias que em determinadas funções, como a de consultor, a maturidade é valorizada em alguns casos por implicar num acúmulo

de experiência e sabedoria ao longo da vida. A bagagem profissional adquirida pelos profissionais maduros pode e deve ser utilizada pelas empresas como importante recurso em termos de estratégia organizacional (NERI, 1999). Essa característica associada ao envelhecimento, que integra o “*ageism* positivo” definido por Palmore (1999), é citada por alguns dos nossos agentes como a principal qualidade dos profissionais maduros: “*Eles são mais velhos, mais caros, mas são mais sábios também, né? (...) Nós temos profissionais excelentes que por terem 40 anos não arrumam emprego. Então a empresa está perdendo muita coisa*”, declara o Gerente de Núcleo do Banco do Brasil, de 42 anos.

Conforme se observa, ao defenderem sua posição, os mais maduros utilizam como argumento que a demissão dos profissionais mais velhos acarreta em perdas para as empresas em termos de capital humano e conhecimento. De fato, o *downsizing* ou redução de pessoal, que caracterizou os processos de reengenharia, utilizados como forma de reduzir custos, resultou em inúmeros prejuízos para as empresas no que se refere à organização e estratégia dos processos de trabalho (CALDAS, 2000). Esse episódio, por sua vez, é utilizado pelos executivos maduros como forma de provar o seu próprio valor:

“O custo da reengenharia, não só social, mas o custo empresarial mesmo foi altíssimo. Eles jogaram fora e depois tiveram que recontratar todas as pessoas mais antigas que foram demitidas. Porque não analisaram direito, foram ver só o salário. Não verificaram que alguém que ganha bem mais pode ter uma contribuição estratégica muito boa”, destaca o consultor Aguinaldo Neri, de 53 anos.

Observamos aqui o erro que reside no fato de se levar em conta apenas o fator salário na exclusão dos executivos mais velhos. A sua contribuição em termos de estratégia empresarial aliada à experiência adquirida é de grande importância para as empresas e não pode de modo algum ser ofuscada pelo custo maior que esses profissionais ocasionalmente

venham a representar. Assim, é fundamental que os mais maduros sejam alocados em cargos que utilizem as competências próprias da idade: *“Por exemplo, têm serviços na IBM que são recomendados para recém-formados, para trainees. Agora outros serviços caem bem melhor para quem tem uma visão histórica da coisa. Essa visão estratégica, da inteligência histórica, isso é importante”*, salienta o consultor Aguinaldo Neri.

De maneira geral, a experiência profissional acumulada parece ser o maior trunfo dos executivos maduros: *“Tem gente que consegue conciliar a experiência que vai acumulando com a idade com uma atualização tecnológica adequada, esse cara se mantém. Porque o jovem tem muita formação, mas tem que pagar o preço de adquirir a experiência, não tem jeito. Isso você não compra pronto, não tem em nenhum livro que você possa estudar e sair experiente”*, ressalta o Superintendente do Instituto Eldorado, de 52 anos. Nesse mesmo sentido, quando questionado sobre quais seriam as principais qualidades associadas à senioridade, um consultor do Grupo Catho, de 54 anos, respondeu: *“Experiência em diversas áreas e empresas, vivência em situações de tomada de decisão envolvendo pessoas, competitividade e fatores financeiros”*.

No entanto, muitas vezes a experiência acumulada pelos executivos maduros é vista como algo negativo pelas empresas, sendo considerada como “vícios” empresariais. Notamos na análise das empresas do setor bancário que um dos principais motivos pelos quais os jovens são preferidos é a suposição de que são mais fáceis de serem “moldados” de acordo com a cultura da empresa. Nesse ponto de vista, a experiência profissional acumulada aparece aqui como um dificultador do processo de aculturação, compreendido como a assimilação dos padrões culturais da organização. Assim: *“A idéia básica é que*

uma pessoa mais jovem pode ser mais facilmente formada, moldada pela empresa. Alguém mais velho traria consigo os vícios dos locais por onde passou”.¹⁰⁵

O entendimento da experiência como vício também pode ser observado no depoimento de uma consultora do Grupo Catho, de 55 anos: *“Em 1974, a IBM pegou todos aqueles engenheiros recém-formados. Eles ficaram 20, 22 anos. A IBM fez uma lavagem cerebral neles, eles não saíam. Se eles ganhavam 2, eu caçava e oferecia 4, eles não queriam. (...) Esse pessoal da IBM, olha quantos vícios eles ficaram? Porque ela criou o profissional para ela e não pro mercado”*.

A pressuposição é de que a experiência acumulada torna o profissional mais resistente à assimilação de novos valores culturais. As grandes empresas procuram pessoas que possam fazer carreira na organização e por isso dão preferência à contratação de jovens que, segundo se supõe, podem ser aculturados mais facilmente. Porém, essa visão é ilusória, pois treinar o jovem para que ele sirva à empresa revela o equívoco de se procurar um espelho e não um interlocutor criativo. Assim, o argumento favorável à aculturação é a idéia de manter o espírito e a identidade da empresa.¹⁰⁶ No entanto, é preciso lembrar também que o compartilhamento de experiências pessoais e profissionais diversas em termos de capital humano só enriquece a empresa no que se refere a criatividade e produtividade (DRUCKER, 1997).

O depoimento do Gerente de Relacionamentos do Banco do Brasil, de 47 anos, mostra como a diversidade de experiências é importante numa organização: *“Daí as equipes começaram a perceber que o importante que a gente tem é ir com todos os elementos, para que eles possam interagir e trocar essas experiências. Pegar a experiência daquele que tem a vivência, mas pegar também essa aqui, da vivacidade desse outro, desse*

¹⁰⁵ Revista *Exame*, 23/02/2000, p.145.

¹⁰⁶ Revista *Exame*, 23/02/2000.

sangue novo ou dessa visão diferente e fazer uma troca". A mesma opinião é compartilhada por um consultor do Grupo Catho, de 54 anos. Segundo ele: *"O que se deve buscar é um 'mix' adequado entre a experiência e a inovação através dos mais jovens"*.

Uma prova concreta de que a aculturação supostamente dificultada pelos "vícios empresariais" está entre os motivos da discriminação contra os executivos maduros é que muitas empresas procuram na experiência e sabedoria dos consultores externos o esclarecimento para muitos dos seus problemas, ao mesmo tempo em que diversas vezes se recusam a contratar profissionais experientes para integrar o seu quadro de funcionários. Conforme observou o Gerente de Relacionamentos do Banco do Brasil, de 47 anos:

"Bom, é a tal coisa não é? Você valorizar uma coisa, mas na hora da experiência você busca aquele lá que você realmente menosprezou. Se você precisa de uma consultoria, a consultoria nada mais é do que você estar dando palpite pro outro né? E se você está dando palpite se pressupõe que você tenha uma certa sabedoria para isso, ou ao menos o conhecimento técnico, ou uma vivência para isso. Agora se você pressupõe tudo isso nessa consultoria e busca essas pessoas por quê então que o mercado nega oportunidade a essas pessoas? É contraditório".

Preconceito e diversidade

E essa contradição se explica essencialmente pelas diversas faces do preconceito que envolve a figura dos executivos maduros. Negam-lhes oportunidades com base na pressuposição de que são resistentes à mudança ou à aculturação empresarial, de que são desadaptados, inflexíveis, desatualizados, pouco dinâmicos, improdutivos, de que são caros e exigentes em termos salariais, ou, enfim, pelo simples fato de terem mais de 40 anos.

Uma pesquisa da Organização Mundial de Saúde¹⁰⁷ mostra que uma das falsas crenças em relação à velhice é de que os adultos mais velhos e os idosos são todos iguais e envelhecem da mesma maneira. Essa crença é falsa, pois, conforme destaca Anita Neri (1999b): “Eles são diferentes entre si e na verdade essa heterogeneidade tende a aumentar com a idade por causa da diversidade de estilos de vida, de oportunidades educacionais, de situação econômica, de expectativas e papéis sociais e de personalidade, cujos efeitos são interativos e sobrepostos às influências genéticas” (p. 4).

Os depoimentos de cada um dos nossos agentes reproduzidos nesse trabalho mostram opiniões, atitudes e comportamentos individuais e distintos, não podendo em hipótese alguma serem considerados gerais. No entanto, a singularidade de cada um desses casos particulares, bem como a diversidade entre eles, mostra o erro de se generalizar características individuais, tendo como base um elemento de referência, no caso a idade cronológica.

Através do depoimento de nossos agentes, concluímos que a melhor maneira de se evitar o preconceito e de se combater a exclusão dos profissionais maduros no mercado de trabalho é por meio da aceitação e promoção da diversidade – não só etária, como de opiniões, de comportamentos, de experiências, etc. – dentro das empresas.¹⁰⁸ É necessário tomar consciência de que cada profissional, assim como cada indivíduo, é um caso em particular e não seria o fato de pertencerem a uma faixa etária em comum que os tornaria semelhantes em termos de comportamentos, atitudes e opiniões.

Procuramos mostrar através de nossos agentes o caráter falacioso de muitos dos estereótipos que integram o “*ageism* negativo”. Os depoimentos dos executivos com mais

¹⁰⁷ WORLD HEALTH ORGANIZATION/AGEING AND HEALTH PROGRAME (1999). *Ageing. Exploding the myths*. Geneva, Switzerland, 99.1, 22 pages.

de 40 anos entrevistados por nós, acerca da própria situação profissional, comprovam que muitos desses estereótipos não passam de mitos e preconceitos. Isso vale também com relação ao “ageism positivo”, uma vez que: “*Não podemos generalizar que todo velho é sábio*”, conforme observa uma consultora do Grupo Catho, de 55 anos. Assim, ao se tratar da categoria dos profissionais maduros torna-se imprescindível considerar a heterogeneidade entre os indivíduos que a integram.

De certa forma, a diversidade de opiniões, pontos de vista e comportamentos verificada entre esses agentes mostra, acima de tudo, o erro de se generalizar características individuais tendo por base a faixa etária. Enfim, levar em conta a individualidade de cada um, seus limites e potencialidades particulares, bem como as diferenças que eventualmente existem entre os indivíduos, torna-se fundamental para a superação de qualquer forma de preconceito. As conseqüências da discriminação com base na idade ocorrida no mercado de trabalho só poderão ser minimizadas à medida em que as empresas passarem a valorizar as potencialidades individuais e diferenciadas dos profissionais maduros.

¹⁰⁸ A promoção da diversidade no ambiente de trabalho tem sido, inclusive, recomendada por diversos autores como forma de incrementar a produtividade das empresas e como parte integrante das novas tendências

CONCLUSÕES FINAIS

Esse trabalho tratou essencialmente da relação entre três elementos: o trabalho, a idade e a exclusão social. Na verdade, a questão inicial era compreender porque, ao envelhecer, profissionais bem qualificados são muitas vezes excluídos do mercado de trabalho. A presença de limites de idade nos processos de seleção, as estratégias de exclusão e afastamento dentro do ambiente de trabalho e os crescentes casos de demissão que envolvem esses profissionais evidenciam a sua situação de exclusão. Nessa tentativa de compreensão do problema, procuramos mostrar como o processo de envelhecimento encontra-se culturalmente associado a diversos estereótipos e imagens presentes em nossa sociedade. E seriam estes estereótipos que, ao integrarem o universo simbólico das organizações, estariam dificultando a inserção e permanência dos profissionais maduros nas empresas.

Partindo desse pressuposto, nos propusemos a investigar as imagens sobre o envelhecimento existentes em diferentes culturas organizacionais. Para tanto, a metodologia de análise sugerida por Schein (1992), baseada na divisão da cultura organizacional em três níveis, mostrou-se bastante eficaz na identificação das imagens e estereótipos sobre o envelhecimento. Se, por um lado, os artefatos visíveis têm a propriedade de mostrar o lado mais evidente da cultura das organizações, por outro as análises dos valores compartilhados e dos pressupostos inconscientes trazem à tona e tornam nítidos os elementos que constituem as atitudes e idéias preconceituosas.

Nas empresas do setor de telecomunicações, pudemos verificar como a velocidade inerente às mudanças tecnológicas cria um universo simbólico repleto de valores negativos sobre o envelhecimento. A lentidão, as dificuldades de acompanhamento das

transformações tecnológicas e a desatualização frente às novas tecnologias foram os principais estereótipos sobre o envelhecimento profissional identificados na cultura organizacional das empresas pesquisadas. Desde os artefatos visíveis até os pressupostos inconscientes, nota-se a ênfase dada às transformações tecnológicas e à velocidade empreendida nessas mudanças.

Através da fala dos agentes entrevistados fica evidente a maior valorização dos profissionais jovens dentro do contexto organizacional, bem como a predominância de noções preconceituosas e discriminatórias com relação aos profissionais maduros. Evidência essa verificada principalmente na análise dos pressupostos inconscientes, onde se percebe as contradições presentes no discurso dos entrevistados, ao tentarem negar o seu preconceito.

Nas empresas do setor bancário estatal, o contexto de reestruturação produtiva e de mudança cultural verificado configura uma cultura organizacional marcada por conflitos paradigmáticos. A dicotomia entre um passado mais próximo do estatal e do público e um presente voltado essencialmente para o mercado, age como principal motivador do conflito geracional verificado entre as diferentes gerações de funcionários. Dicotomia essa que permeia todo o universo simbólico das empresas, conforme mostram principalmente as análises dos artefatos visíveis e dos valores compartilhados.

Em essência, a mudança de paradigmas que caracteriza a cultura organizacional das empresas pesquisadas se reflete na predominância dos estereótipos de resistência à mudança e da dificuldade de adaptação às inovações, que se encontram associados à figura dos funcionários mais antigos. Nesse contexto, a presença de imagens negativas sobre o envelhecimento fica evidente na análise dos valores compartilhados e dos pressupostos

inconscientes, sendo que a contraposição de sentido na fala dos agentes foi de fundamental importância na observação das reais dimensões do preconceito.

Nas empresas do setor de consultorias foi possível observar a associação entre o envelhecimento e os estereótipos da sabedoria e da experiência. A função do consultor, que implica sobretudo na venda do conhecimento adquirido, tem como pré-requisito o acúmulo de experiência, acarretando na valorização do profissional maduro. Entretanto, tal valorização não deve ser compreendida como regra geral, visto que algumas empresas de consultoria, principalmente as de grande porte, dão preferência à contratação de jovens recém-formados em início de carreira, com o propósito de moldá-los de acordo com a cultura da empresa. Por outro lado, percebemos tanto no depoimento dos agentes do setor quanto na análise da bibliografia sobre consultoria, que a existência de consultores jovens não é bem vista, por contrariar o acúmulo de experiência e de conhecimento, tido como elemento imprescindível na qualificação do consultor.

De certa forma, a análise da cultura organizacional das empresas pesquisadas revela a existência de um universo simbólico onde é predominante a valorização da experiência e da sabedoria. Além disso, pudemos observar também elementos da cultura organizacional que mostram a preocupação dos agentes com a empregabilidade dos profissionais maduros e, de certa maneira, com a própria empregabilidade, uma vez que os consultores entrevistados têm todos mais de 40 anos. Tal preocupação é revelada pelas empresas de consultoria através do seu empenho em incentivar a atualização dos mais velhos e a sua integração às novas tecnologias da informação – como é o exemplo da SeniorNet – e nas pesquisas sobre a carreira dos profissionais maduros, feitas pelo Grupo Catho.

De certa forma, a preocupação com a situação de exclusão da qual estes agentes são protagonistas, assim como a ênfase na valorização das qualidades próprias do

envelhecimento – caso da sabedoria e da experiência –, podem ser nitidamente observadas sobretudo na análise dos pressupostos inconscientes e dos valores compartilhados. Nos artefatos visíveis é necessário chamar a atenção para os recursos tecnológicos de que essas empresas são dotadas, e que mostram a sua integração com as novas tecnologias. Tal característica, que não deixa de ser o acompanhamento de uma tendência – a virtualização dos serviços empresariais –, também pode representar uma maneira pela qual os agentes procuram provar a sua própria atualização frente às novas tecnologias. Essa postura fica clara ao se levar em conta a já destacada ênfase na valorização das qualificações próprias da maturidade – como a experiência, a sabedoria e o conhecimento sustentado –, que pode ser percebida ao se analisar o universo simbólico que permeia o setor de consultorias.

No último capítulo, que trata da visão dos profissionais maduros sobre a própria situação, foi possível identificar uma persistência da parte desses agentes na desmistificação do preconceito acerca do envelhecimento. Ao tentarem mostrar seu dinamismo, sua disposição para a atualização e reciclagem de conhecimentos, sua capacidade de adaptação às inovações tecnológicas e organizacionais, etc., nossos agentes, além de defenderem sua posição, contribuem para relativizar os estereótipos negativos do *ageism*. Fundamental nesse sentido foi o empenho em desvincular da idade cronológica as causas de determinados tipos de comportamentos, como, por exemplo, a dificuldade de adaptação e a resistência à mudança. Considerar o contexto profissional desfavorável em que alguns profissionais mais velhos encontram-se inseridos, bem como as suas perspectivas de carreira, foi decisivo para demonstrar que a idade ou, mais especificamente, o envelhecimento, não pode ser considerado como fator determinante do conjunto de comportamentos que integram os estereótipos negativos do *ageism*.

Na verdade, os estereótipos negativos e positivos identificados nas culturas organizacionais representam imagens correntes sobre o envelhecimento que fazem parte do senso comum. De certa maneira, essas imagens exercem determinada influência nos níveis de aceitação ou rejeição dos profissionais maduros no mercado de trabalho. Podem explicar, por exemplo, a maior preferência por jovens nas empresas do setor de telecomunicações, os conflitos geracionais verificados no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal e a valorização da maturidade que ocorre no setor de consultorias. A contribuição desse trabalho está em mostrar como as imagens sobre o envelhecimento presentes em diferentes culturas organizacionais podem explicar, mesmo que em parte, a exclusão dos profissionais maduros no mercado de trabalho.

Finalmente, a visão dos mais velhos sobre a própria situação mostra que essas imagens e estereótipos não devem ser generalizados, mesmo porque não seria o fato de pertencerem a uma faixa etária comum que tornaria os indivíduos iguais em termos de comportamento, atitudes e noções. Portanto, considerar a individualidade de cada profissional, bem como os seus limites e potencialidades, torna-se fundamental para a superação do preconceito com base na idade ocorrido no mercado de trabalho.

Apêndice com os questionários utilizados nas entrevistas

Nesse apêndice, encontram-se reproduzidos os questionários utilizados nas entrevistas. As questões aqui expostas estruturaram a condução tanto das entrevistas escritas (auto-preenchimento) quanto das faladas (gravadas). Fizemos uso de perguntas fechadas e abertas.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP

Questionário sobre a carreira nas empresas de telecomunicações

Idade: _____
 Sexo: ()masc. ()fem.
 Formação profissional: _____
 Empresa em que trabalha: _____
 Cargo que ocupa: _____
 Tempo em que está no cargo indicado: _____
 Tempo em que está na empresa: _____

Não se preocupe, nós garantimos que a sua identidade será mantida em sigilo absoluto

Perguntas objetivas:

- 1) Qual dos motivos abaixo **mais** o incentivou a optar por uma carreira numa empresa de telecomunicações?
 - a) As empresas de telecomunicações pagam os melhores salários do mercado
 - b) Elas oferecem grandes oportunidades de ascensão profissional
 - c) Por serem empresas de alta tecnologia, oferecem um ambiente propício ao desenvolvimento dos meus conhecimentos técnicos
 - d) Porque o setor de telecomunicações está em grande expansão no mercado
 - e) Sou especializado(a) na área de telecomunicações

- 2) Através de qual meio você se candidatou à vaga disponível?
 - a) Envio de currículo diretamente à empresa
 - b) Por agência de empregos
 - c) Por estágio
 - d) Por indicação de um amigo funcionário da empresa
 - e) Por anúncio em jornal
 - f) Através da Internet
 - g) Já pertencia à empresa, caso tenha mudado de função

- 3) Quando você se candidatou à vaga, haviam outros concorrentes no processo de seleção? Se haviam, esses concorrentes eram...
 - a) Mais novos do que você
 - b) Mais velhos do que você

- c) Pertencentes a uma faixa etária semelhante à sua
 - d) Tanto mais novos quando mais velhos
- 4) Esses concorrentes pareciam estar, do ponto de vista profissional...
- a) Menos preparados do que você
 - b) Mais preparados do que você
 - c) Num patamar de preparo semelhante ao meu
 - d) Não haviam outros concorrentes
- 5) Nas fases finais do processo seletivo, os concorrentes que permaneceram eram...
- a) Mais novos do que você
 - b) Mais velhos do que você
 - c) Pertencentes a uma faixa etária semelhante à sua
 - d) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais novos
 - e) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais velhos
 - f) Não haviam outros concorrentes
- 6) Quando você foi admitido, percebeu que seus colegas de trabalho eram...
- a) Mais novos do que você
 - b) Mais velhos do que você
 - c) Pertencentes a uma faixa etária semelhante à sua
 - d) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais novos
 - e) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais velhos
- 7) No processo de adaptação à sua função, seus colegas mais próximos se mostraram...
- a) Muito prestativos e pacientes no que se refere ao seu aprendizado
 - b) Razoavelmente prestativos e pacientes quanto no que se refere ao seu aprendizado
 - c) Pouco prestativos e pacientes no que se refere ao seu aprendizado
 - d) Não contribuíram em nada para o meu aprendizado
- 8) No seu processo de aprendizado para a função, os colegas que **mais** contribuíram eram...
- a) Em sua maioria mais velhos do que você
 - b) Em sua maioria mais jovens do que você
 - c) Pertencentes à mesma faixa etária que você
 - d) Não houve nenhuma contribuição da parte dos colegas
- 9) Quando da aprendizagem, foi dado **maior ênfase** ao(às)...
- a) Conhecimento técnico
 - b) Habilidades pessoais
 - c) Capacidades de adaptação
 - d) Visões universais/gerais do processo de produção
 - e) Respeito às normas da empresa
- 10) No que se refere aos programas de treinamento e aperfeiçoamento profissional, você tem sido convidado(a) a participar...
- a) Com frequência
 - b) Nem sempre
 - c) Às vezes
 - d) Raramente
 - e) Nunca

- 11) Qual tipo de treinamento/aperfeiçoamento a empresa **mais** tem lhe oferecido?
- a) Referentes aos conhecimentos técnicos exigidos para o cargo/função
 - b) De conhecimentos gerais
 - c) De aprimoramento em língua estrangeira
 - d) Dinâmica de grupo
 - e) De atualização às inovações técnicas e organizacionais
 - f) Outro. Qual? _____
- 12) Nesses programas de treinamento, tem-se dado **maior ênfase** ao (à)...
- a) Adaptabilidade aos novos modelos tecnológicos
 - b) Importância de uma postura dinâmica no processo
 - c) Necessidade do conhecimento global do processo
 - d) Aperfeiçoamento profissional constante
 - e) Necessidade de se expressar e participar ativamente das decisões na empresa
- 13) Os programas de treinamento/aperfeiçoamento – sem contar os cursos ministrados aos ingressantes –, têm sido oferecidos com **maior frequência** aos funcionários...
- a) Mais antigos (com mais idade e maior tempo de empresa)
 - b) Mais novos (com menos idade e maior tempo de empresa)
 - c) São oferecidos com a mesma frequência a ambos
- 14) No que se refere ao seu ambiente de trabalho, você o considera...
- a) Dotado de liberdade
 - b) Repleto de pressão/controle
 - c) Apresenta fases alternadas de pressão e liberdade
 - d) Possui um nível tolerável de pressão/controle
- 15) Em relação à sua expectativa anterior, você se considera, em relação ao seu cargo/função...
- a) Plenamente satisfeito
 - b) Relativamente satisfeito
 - c) Pouco satisfeito
 - d) Insatisfeito
 - e) Decepcionado
- 16) No caso de não se sentir plenamente satisfeito, o que você consideraria como o **principal** elemento de insatisfação?
- a) Excesso de pressão
 - b) Falta de solidariedade entre os colegas
 - c) Remuneração/salário
 - d) Falta de expectativas de ascensão profissional/promoção
 - e) Outro. Qual? _____
- 17) Desde quando ingressou na empresa, você teve quantas oportunidades de promoção?
- a) Muitas
 - b) Algumas
 - c) Poucas
 - d) Quase nenhuma
 - e) Nenhuma

18) O que você considera que esteja dificultando o surgimento de maiores oportunidades de promoção? (marcar mais de uma opção se necessário)

- a) Excesso de concorrentes
- b) Falta de preparo/formação da sua parte
- c) As nomeações dependem mais da influência perante a cúpula da empresa (o "Q.I.": "Quem Indica")
- d) Falta de empenho/dedicação da sua parte
- e) A sua faixa de idade
- f) Outro. Qual? _____

19) Na última promoção que você ambicionou, e não conseguiu, o colega promovido era...

- a) Mais velho do que você
- b) Mais novo do que você
- c) Da mesma faixa etária que você

20) A empresa em que você trabalha tem contratado pessoas em **quais** das faixas etárias abaixo?

- a) 18-24
- b) 25-32
- c) 33-40
- d) 41-50
- e) mais de 50

21) Nas contratações efetuadas pela empresa, qual faixa etária tem sido a mais desprivilegiada?

- a) 18-24
- b) 25-32
- c) 33-40
- d) 41-50
- e) mais de 50

22) Nas demissões que você tem presenciado na empresa, os funcionários demitidos são, em sua maioria...

- a) Mais velhos do que você
- b) Mais novos do que você
- c) Relativamente da mesma faixa etária do que você

23) As demissões na empresa são...

- a) Frequentes
- b) Sazonais (alternam entre períodos em que há e em que não há demissão)
- c) Bem poucas
- d) Raras

24) Por **quais** motivos principais têm ocorrido as demissões na empresa? (citar mais de um se necessário)

- a) Baixa produtividade do funcionário
- b) Dificuldades de adaptação às inovações organizacionais e tecnológicas
- c) Falta de motivação do funcionário
- d) Indisciplina
- e) Renovação de pessoal (substituição dos mais antigos por novos funcionários)
- f) Crise financeira da empresa
- g) Por pedido espontâneo do funcionário
- h) Outros. Quais? _____

Perguntas discursivas:

25) De acordo com as consultorias de RH, as grandes empresas buscam contratar apenas profissionais jovens e recém-formados. Como você tem observado esse fato na empresa onde trabalha? E a qual motivo você atribuiria essa prioridade na contratação de profissionais jovens?

26) Uma pesquisa do *Grupo Catho*, consultoria de RH, encontrou o seguinte perfil do profissional de telecomunicações: "homem, com idade entre 25 e 30 anos, remuneração mensal acima de 30 salários mínimos. Bem informado, nível de instrução superior e profundamente atualizado com as novas tecnologias". Em que sentido esse perfil corresponderia à realidade entre os funcionários de sua empresa?

27) A imprensa tem noticiado com frequência que os profissionais com mais de 40 anos têm sofrido recentemente com problemas como o da exclusão no ambiente de trabalho e o do desemprego. A revista *Exame*, especializada em gestão empresarial, publicou em 23/02/2000 uma matéria chamada "Idade máxima 40 anos - Há vida depois dos 40 anos nas grandes empresas brasileiras?". Como você tem observado essa situação dentro da sua empresa? De que forma ela está afetando a carreira dos seus colegas mais velhos?

28) Quais têm sido as atitudes da empresa com relação aos funcionários mais velhos que estão próximos da aposentadoria?

29) Esses funcionários passam a participar menos dos programas de treinamento e/ou das reuniões estratégicas? Qual a sua opinião sobre isso?

30) Eles demonstram falta de dinamismo e perspectiva em suas atividades? O que você pensa a respeito disso?

**** SOMOS MUITO GRATOS PELA SUA COLABORAÇÃO ****
**** UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP ****
**** DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA ****
**** ÁREA DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO ****



Questionário sobre a carreira nas empresas do setor bancário estatal

Idade: _____
 Sexo: () masc. () fem.
 Formação profissional: _____
 Empresa em que trabalha: _____
 Cargo que ocupa: _____
 Tempo em que está no cargo indicado: _____
 Tempo em que está na empresa: _____

Não se preocupe, nós garantimos que a sua identidade será mantida em sigilo absoluto

Perguntas objetivas:

- 1) Qual dos motivos abaixo **mais** o incentivou a optar por uma carreira num banco estatal?
 - a) Pagam melhores salários do que outras instituições
 - b) Elas oferecem grandes oportunidades de ascensão profissional
 - c) Por proporcionarem maior estabilidade
 - d) Porque são empresas em expansão no mercado
 - e) Sou especializado(a) na área de finanças/economia

- 2) Ao ser contratado, você percebeu que os outros aprovados no mesmo concurso eram...
 - a) Mais novos do que você
 - b) Mais velhos do que você
 - c) Pertencentes a uma faixa etária semelhante à sua
 - d) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais novos
 - e) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais velhos

- 3) Quando você foi admitido, percebeu que seus colegas de trabalho eram...
 - a) Mais novos do que você
 - b) Mais velhos do que você
 - c) Pertencentes a uma faixa etária semelhante à sua
 - d) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais novos
 - e) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais velhos

- 4) No processo de adaptação à sua função, seus colegas mais próximos se mostraram...
 - a) Muito prestativos e pacientes no que se refere ao seu aprendizado
 - b) Razoavelmente prestativos e pacientes quanto no que se refere ao seu aprendizado
 - c) Pouco prestativos e pacientes no que se refere ao seu aprendizado
 - d) Não contribuíram em nada para o meu aprendizado

- 5) No seu processo de aprendizado para a função, os colegas que **mais** contribuíram eram...
 - a) Em sua maioria mais velhos do que você
 - b) Em sua maioria mais jovens do que você
 - c) Pertencentes à mesma faixa etária que você
 - d) Não houve nenhuma contribuição da parte dos colegas

- 6) Quando da aprendizagem, foi dado **maior ênfase** ao(às)...
 - a) Conhecimento técnico

- b) Habilidades pessoais
- c) Capacidades de adaptação
- d) Visões universais/gerais do processo de produção
- e) Respeito às normas da empresa

7) No que se refere aos programas de treinamento e aperfeiçoamento profissional, você tem sido convidado(a) a participar...

- a) Com frequência
- b) Nem sempre
- c) Às vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

8) Qual tipo de treinamento/aperfeiçoamento a empresa **mais** tem lhe oferecido?

- a) Referentes aos conhecimentos técnicos exigidos para o cargo/função
- b) De conhecimentos gerais
- c) De aprimoramento em língua estrangeira
- d) Dinâmica de grupo
- e) De atualização às inovações técnicas e organizacionais
- f) Outro. Qual? _____

9) Nesses programas de treinamento, tem-se dado **maior ênfase** ao (à)...

- a) Adaptabilidade aos novos paradigmas
- b) Importância de uma postura dinâmica no processo
- c) Necessidade do conhecimento global do processo
- d) Aperfeiçoamento profissional constante
- e) Necessidade de se expressar e participar ativamente das decisões na empresa

10) Os programas de treinamento/aperfeiçoamento – sem contar os cursos ministrados aos ingressantes –, têm sido oferecidos com **maior frequência** aos funcionários...

- a) Mais antigos (com mais idade e maior tempo de empresa)
- b) Mais novos (com menos idade e maior tempo de empresa)
- c) São oferecidos com a mesma frequência a ambos

11) No que se refere ao seu ambiente de trabalho, você o considera...

- a) Dotado de liberdade
- b) Repleto de pressão/controle
- c) Apresenta fases alternadas de pressão e liberdade
- d) Possui um nível tolerável de pressão/controle

12) Em relação à sua expectativa anterior, você se considera, em relação ao seu cargo/função...

- a) Plenamente satisfeito
- b) Relativamente satisfeito
- c) Pouco satisfeito
- d) Insatisfeito
- e) Decepcionado

13) No caso de não se sentir plenamente satisfeito, o que você consideraria como o **principal** elemento de insatisfação?

- a) Excesso de pressão
- b) Falta de solidariedade entre os colegas

- c) Remuneração/salário
- d) Falta de expectativas de ascensão profissional/promoção
- e) Outro. Qual? _____

14) Desde quando ingressou na empresa, você teve quantas oportunidades de promoção?

- a) Muitas
- b) Algumas
- c) Poucas
- d) Quase nenhuma
- e) Nenhuma

15) O que você considera que esteja dificultando o surgimento de maiores oportunidades de promoção? (marcar mais de uma opção se necessário)

- a) Excesso de concorrentes
- b) Falta de preparo/formação da sua parte
- c) As nomeações dependem mais da influência perante a cúpula da empresa (o "Q.I.": "Quem Indica")
- d) Falta de empenho/dedicação da sua parte
- e) A sua faixa de idade
- f) Outro. Qual? _____

16) Na última promoção que você ambicionou, e não conseguiu, o colega promovido era...

- a) Mais velho do que você
- b) Mais novo do que você
- c) Da mesma faixa etária que você

17) Nos programas de demissões voluntárias (PDV) que você tem presenciado na empresa, os funcionários convidados a se retirar eram, em sua maioria...

- a) Mais velhos do que você
- b) Mais novos do que você
- c) Relativamente da mesma faixa etária do que você

18) As demissões na empresa são...

- a) Frequentes
- b) Sazonais (alternam entre períodos em que há e em que não há demissão)
- c) Bem poucas
- d) Raras

19) Por **quais** motivos principais têm ocorrido as demissões na empresa? (citar mais de um se necessário)

- a) Baixa produtividade do funcionário
- b) Dificuldades de adaptação às inovações organizacionais e tecnológicas
- c) Falta de motivação do funcionário
- d) Indisciplina
- e) Renovação de pessoal (substituição dos mais antigos por novos funcionários)
- f) Crise financeira da empresa
- g) Por pedido espontâneo do funcionário
- h) Outros. Quais? _____

Perguntas discursivas:

1) Considerando os seus conhecimentos sobre o que o banco foi no passado e o que ele é atualmente, quais as mudanças ocorridas na cultura da empresa que merecem ser consideradas?

2) "O processo de automação bancária marcou a inserção dos bancos estatais na concorrência de mercado, os quais passaram a adotar como modelo a cultura de bancos privados, principalmente o Bradesco, perdendo assim sua postura propriamente estatal e ganhando um viés de 'empresa privada'". Essa frase é de um pesquisador das transformações do sistema bancário estatal. Qual sua opinião sobre ela?

3) O Banco do Brasil, e a Caixa Econômica Federal realizaram recentemente concursos públicos para o provimento de vagas e aumento do quadro de pessoal. Como os novos funcionários estão encarando essa "nova postura" concorrencial dos bancos estatais? Eles incorporam esse novo espírito mais intensamente do que os funcionários mais antigos?

4) Qual a postura dos antigos funcionários perante os novos? Como vêm a rápida ascensão dos novos a cargos de gerência?

5) Na sua opinião, como os funcionários antigos têm se adaptado a essa nova realidade da empresa? Tem havido mais resistência ou aceitação?

6) Na sua opinião, os funcionários mais novos têm sido mais valorizados pela alta administração do que os mais antigos? Em quais setores (como atendimento, suporte, câmbio, etc.) isso é mais evidente?

7) Qual(is) a(s) postura(s) profissional(is) mais valorizada(s) pela empresa nos tempos atuais?

8) Como essa postura tem influenciado nas chances de promoção a níveis gerenciais?

9) Como você analisaria sua carreira na empresa e as oportunidades de promoção? Quais suas intenções profissionais com relação ao futuro?

10) O banco tem oferecido oportunidades de treinamento e aperfeiçoamento profissional? Em caso positivo, o que se tem enfatizado com maior intensidade nesses cursos? Você tem sido convidado a participar deles com frequência?

**** SOMOS MUITO GRATOS PELA SUA COLABORAÇÃO ****
**** UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP ****
**** DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA ****
**** ÁREA DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO ****

Questionário sobre a carreira nas empresas de consultoria

Idade: _____
 Sexo: () masc. () fem.
 Formação profissional: _____
 Empresa em que trabalha: _____
 Cargo que ocupa: _____
 Tempo em que está no cargo indicado: _____
 Tempo em que está na empresa: _____

Não se preocupe, nós garantimos que a sua identidade será mantida em sigilo absoluto

Perguntas objetivas:

- 1) Qual dos motivos abaixo **mais** o incentivou a optar pela carreira de consultor?
 - a) Porque possibilita maiores ganhos salariais
 - b) Porque oferecem grandes oportunidades de ascensão profissional
 - c) Porque são empresas que valorizam a experiência profissional e o conhecimento sustentado
 - d) Porque o setor de consultorias está em grande expansão no mercado
 - e) Pela falta de outra opção profissional no mercado

- 2) Qual é o tipo de consultoria em que você trabalha?
 - a) Consultoria independente
 - b) Consultores associados
 - c) Grande empresa de consultoria

- 3) Quando você se candidatou à função de consultor, haviam outros concorrentes no processo de seleção? Se haviam, esses concorrentes eram...
 - a) Mais novos do que você
 - b) Mais velhos do que você
 - c) Pertencentes a uma faixa etária semelhante à sua
 - d) Tanto mais novos quando mais velhos

- 4) Esses concorrentes pareciam estar, do ponto de vista profissional...
 - a) Menos preparados do que você
 - b) Mais preparados do que você
 - c) Num patamar de preparo semelhante ao meu
 - d) Não haviam outros concorrentes

- 5) Nas fases finais do processo seletivo, os concorrentes que permaneceram eram...
 - a) Mais novos do que você
 - b) Mais velhos do que você
 - c) Pertencentes a uma faixa etária semelhante à sua
 - d) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais novos
 - e) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais velhos
 - f) Não haviam outros concorrentes

- 6) Quando você foi admitido, percebeu que os outros consultores da empresa eram...
 - a) Mais novos do que você

- b) Mais velhos do que você
 c) Pertencentes a uma faixa etária semelhante à sua
 d) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais novos
 e) Tanto mais novos quanto mais velhos, mas em sua maioria mais velhos
- 7) No processo de adaptação à sua função, seus colegas mais próximos se mostraram...
- a) Muito prestativos e pacientes no que se refere ao seu aprendizado
 b) Razoavelmente prestativos e pacientes quanto no que se refere ao seu aprendizado
 c) Pouco prestativos e pacientes no que se refere ao seu aprendizado
 d) Não contribuíram em nada para o meu aprendizado
- 8) No seu processo de aprendizado para a função, os colegas que **mais** contribuíram eram...
- a) Em sua maioria mais velhos do que você
 b) Em sua maioria mais jovens do que você
 c) Pertencentes à mesma faixa etária que você
 d) Não houve nenhuma contribuição da parte dos colegas
- 9) Quando da aprendizagem, foi dado **maior ênfase** ao(às)...
- a) Conhecimento técnico
 b) Habilidades pessoais
 c) Capacidades de adaptação
 d) Visões universais/gerais do processo de produção
 e) Respeito às normas da empresa
- 10) No que se refere aos programas de treinamento e aperfeiçoamento profissional, você tem sido convidado(a) a participar...
- a) Com freqüência
 b) Nem sempre
 c) Às vezes
 d) Raramente
 e) Nunca
- 11) Qual tipo de treinamento/aperfeiçoamento a empresa **mais** tem lhe oferecido?
- a) Referentes aos conhecimentos técnicos exigidos para o cargo/função
 b) De conhecimentos gerais
 c) De aprimoramento em língua estrangeira
 d) Dinâmica de grupo
 e) De atualização às inovações técnicas e organizacionais
 f) Outro. Qual? _____
- 12) Nesses programas de treinamento, tem-se dado **maior ênfase** ao (à)...
- a) Adaptabilidade aos novos modelos tecnológicos
 b) Importância de uma postura dinâmica
 c) Necessidade do conhecimento global dos processos organizacionais
 d) Aperfeiçoamento profissional constante
 e) Necessidade de se expressar e participar ativamente das decisões na empresa
- 13) Os programas de treinamento/aperfeiçoamento – sem contar os cursos ministrados aos ingressantes –, têm sido oferecidos com **maior freqüência** aos funcionários...
- a) Mais antigos (com mais idade e maior tempo de empresa)
 b) Mais novos (com menos idade e maior tempo de empresa)

- c) São oferecidos com a mesma frequência a ambos
- 14) No que se refere ao seu ambiente de trabalho, você o considera...
- a) Dotado de liberdade
 - b) Repleto de pressão/controle
 - c) Apresenta fases alternadas de pressão e liberdade
 - d) Possui um nível tolerável de pressão/controle
- 15) Em relação à sua expectativa anterior, você se considera, em relação ao seu cargo/função...
- a) Plenamente satisfeito
 - b) Relativamente satisfeito
 - c) Pouco satisfeito
 - d) Insatisfeito
 - e) Decepcionado
- 16) No caso de não se sentir plenamente satisfeito, o que você consideraria como o **principal** elemento de insatisfação?
- a) Excesso de pressão
 - b) Falta de solidariedade entre os colegas
 - c) Remuneração/salário
 - d) Falta de expectativas de ascensão profissional/promoção
 - e) Outro. Qual? _____
- 17) Desde quando ingressou na empresa, você teve quantas oportunidades de promoção?
- a) Muitas
 - b) Algumas
 - c) Poucas
 - d) Quase nenhuma
 - e) Nenhuma
- 18) O que você considera que esteja dificultando o surgimento de maiores oportunidades de promoção? (marcar mais de uma opção se necessário)
- a) Excesso de concorrentes
 - b) Falta de preparo/formação da sua parte
 - c) As nomeações dependem mais da influência perante a cúpula da empresa (o "Q.I.": "Quem Indica")
 - d) Falta de empenho/dedicação da sua parte
 - e) A sua faixa de idade
 - f) Outro. Qual? _____
- 19) Na última promoção que você ambicionou, e não conseguiu, o colega promovido era...
- a) Mais velho do que você
 - b) Mais novo do que você
 - c) Da mesma faixa etária que você
- 20) A empresa em que você trabalha tem contratado pessoas em **quais** das faixas etárias abaixo?
- a) 18-24
 - b) 25-32
 - c) 33-40
 - d) 41-50
 - e) mais de 50

21) Nas contratações efetuadas pela empresa, qual faixa etária tem sido a mais desprivilegiada?

- a) 18-24
- b) 25-32
- c) 33-40
- d) 41-50
- e) mais de 50

22) Nas demissões que você tem presenciado na empresa, os funcionários demitidos são, em sua maioria...

- a) Mais velhos do que você
- b) Mais novos do que você
- c) Relativamente da mesma faixa etária do que você

23) As demissões na empresa são...

- a) Frequentes
- b) Sazonais (alternam entre períodos em que há e em que não há demissão)
- c) Bem poucas
- d) Raras

24) Por quais motivos principais têm ocorrido as demissões na empresa? (citar mais de um se necessário)

- a) Baixa produtividade do funcionário
- b) Dificuldades de adaptação às inovações organizacionais e tecnológicas
- c) Falta de motivação do funcionário
- d) Indisciplina
- e) Renovação de pessoal (substituição dos mais antigos por novos funcionários)
- f) Crise financeira da empresa
- g) Por pedido espontâneo do funcionário
- h) Outros. Quais? _____

Perguntas discursivas:

1) De forma mais geral, qual seria o perfil ideal (idade, formação, experiência profissional, etc.) para um executivo que pretende ingressar na carreira de consultoria?

2) Considera-se que, para abraçar a carreira de consultor, o profissional deve pertencer preferencialmente a uma faixa etária mais elevada. A que se deve essa valorização da *senioridade* na carreira de um consultor? Ela corresponde de fato à realidade?

3) Nas empresas de tecnologia, em que se verificam inovações constantes, tais como as dos setores de informática e telecomunicações, há predominância de profissionais jovens. Na sua opinião, a *senioridade* não é valorizada nessas empresas? Se não, por quais motivos? Caso contrário, por que então há essa predominância jovem?

4) Na sua opinião, as reengenharias e inovações organizacionais têm prejudicado os profissionais mais velhos, uma vez que o senso comum os considera menos dotados de capacidade de adaptação às mudanças quando comparados aos mais jovens?

5) Muitas das mudanças e inovações organizacionais são promovidas pelos próprios consultores, que são na sua maioria profissionais mais velhos. Na sua opinião, isso por si só provaria a falacidade da associação feita pelo senso comum empresarial entre inovação e juventude ou “sangue novo”?

6) Como os novos perfis profissionais exigidos hoje pelos diferentes mercados de trabalho (tais como capacidade de adaptação rápida às mudanças e inovações, atualização constante, flexibilidade, visão global, espírito empreendedor, etc.), são vivenciados na carreira de um consultor?

7) Na sua opinião, como a associação, feita também pelo senso comum, entre envelhecimento e sabedoria influencia na valorização da idade avançada e da experiência profissional entre os consultores?

8) Qual a média de idade dos consultores nessa empresa de consultoria? Como a idade influencia na contratação de um consultor?

9) Como essa empresa tem contemplado a relação entre idade, sabedoria e experiência profissional no que se refere aos seus próprios agentes e nos trabalhos de consultoria que envolvem reestruturação organizacional ou reengenharia?

**** SOMOS MUITO GRATOS PELA SUA COLABORAÇÃO ****
**** UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP ****
**** DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA ****
****AREA DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO****

Bibliografia:

- ALVES, Sérgio (1997): *Revigorando a cultura da empresa – Uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na Era da Globalização*. Ed. Makron Books, São Paulo.
- AMORIM, Maria C. S. (1997): *Uma proposta para a gestão flexível e descentralizada*; tese de doutoramento em Ciências Sociais; PUC-SP; São Paulo.
- ANTUNES, Ricardo (1999): *Os sentidos do trabalho – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Ed. Boitempo; São Paulo.
- ARIÈS, Phillipe (1981): *História social da criança e da família*. Ed. Guanabara, Rio de Janeiro.
- BARLEY, S.R. (1989): “Careers, identities and institutions”. In: ARTHUR, Michael B., HALL, Douglas T., LASRENCE, Barbara S. (Eds.) *Handbook of career theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- BARROS, Myriam M. L. (org.) (1998): *Velhice ou Terceira Idade?*. Ed. Fundação Getulio Vargas; Rio de Janeiro.
- BELLMAN, Geoffrey M. (1993): *A vocação de consultor*. Ed. Makron Books Ltda, São Paulo.
- BENEDICT, Ruth (S/D): *Padrões de cultura*. Edição “Livros do Brasil”, Lisboa.
- BERTERO, Carlos O. (1996): “Cultura organizacional e instrumentalização do poder”. In: FLEURY & FISCHER (org.) (1996), cit., pp.29-44.
- BOBBIO, Norberto (1997): *O tempo da memória – La senectude*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- BOBBIO, Norberto (1992): *A era dos direitos*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- BOURDIEU, Pierre (1983): “A ‘juventude’ é apenas uma palavra”. In: *Questões de Sociologia*, Ed. Marco Zero, Rio de Janeiro.
- BOURDIEU, Pierre (1982): *Ce que parler veut dire*. Paris, Fayard.
- BRANCO, Pedro P. M. (1995): “Para enfrentar o desemprego”; in: *Revista São Paulo em Perspectiva – Fundação SEADE*; vol. 9, n. 4, out/dez.
- BRESLER, Ricardo (1993): *Organização e programas de integração: um estudo sobre a passagem*; tese de mestrado; EAESP – FGV; São Paulo.
- CALDAS, Miguel (2000): *Demissão – Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. Ed. Atlas, São Paulo.
- CASE, Thomas A. & BOTELHO, Joaquim M. (2001): *Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro: uma ciência exata*. Ed. Catho Online S/C. Ltda, São Paulo.
- CASE, Thomas A. (1997): *Como conquistar um ótimo emprego – E dar um importante salto em sua carreira profissional*. Ed. Makron Books, São Paulo.
- CASTELLS, Manuel (2000): *A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Volume 1. Ed. Paz e Terra, São Paulo.
- CATHO, Grupo (1996): *A carreira dos executivos acima de 40 anos*; Publicação especial do Grupo Catho; São Paulo.

- CHIAVENATO, Idalberto (1999): *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal – Como agregar talentos à empresa*. Ed. Atlas, São Paulo.
- DEBERT, Guita G. (org.) (1998): *Antropologia e velhice*. Textos Didáticos IFCH/UNICAMP, n.13.
- DEBERT, Guita G. & SIMÕES, Júlio A. (1998): “A aposentadoria e a invenção da ‘Terceira Idade’”. In: *Antropologia e Velhice*, Textos Didáticos IFCH-UNICAMP, pp.29-44.
- DEJOURS, Christophe (1999): *A banalização da injustiça social*. Ed. FGV, Rio de Janeiro.
- DIAS, Edmundo F. (1999): *A liberdade (im)possível na ordem do capital – Reestruturação produtiva e passivização*. Textos Didáticos IFCH/UNICAMP, n.29.
- DIEESE: Anuário dos trabalhadores: a perversa concentração de renda no Brasil. Boletim Dieese, n.178; São Paulo; dez./95.
- DIEESE: Anuário dos trabalhadores: a situação do jovem no mercado de trabalho brasileiro. *Boletim Dieese*, n.194. São Paulo; maio/97.
- DRUCKER, Peter (1997): *Fator humano e desempenho*. Ed. Livraria Pioneira, São Paulo.
- DURKHEIM, Émile (1993): *Durkheim – Sociologia. Coleção Grandes Cientistas Sociais*. José Albertino Rodrigues (org.). Ed. Ática, São Paulo.
- DURKHEIM, Émile (1990): *As regras do método sociológico*; Cia. Editora Nacional; 14ª edição; São Paulo.
- DWYER, Tom (1993): *A sociologia do trabalho: Por uma redefinição através do acionismo histórico e do acionismo fenomenológico*; Cadernos IFCH – UNICAMP, São Paulo.
- EBOLI, Marisa P. (1990): *Estudo das relações de trabalho numa instituição financeira governamental*. Dissertação de mestrado em Economia, PUC-SP.
- FEATHERSTONE, Mike (1993): “O curso da vida: corpo, cultura e o imaginário no processo de envelhecimento”. In: *Antropologia e Velhice*, Textos Didáticos IFCH-UNICAMP, 1998, pp. 45-64.
- FLEURY, Maria T. L. (1987): “Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho”; in: *Revista de Administração de Empresas*; RJ; out./dez.
- FLEURY, Maria T. L. & FISCHER, Rosa M. (orgs.) (1996): *Cultura e poder nas organizações*; Ed. Atlas; São Paulo.
- FLEURY, Maria T. L. (1996): “O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica”. In: FLEURY & FISCHER (org.) (1996), cit., pp.15-27.
- FORRESTER, Viviane (1997): *O horror econômico*. Ed. UNESP, São Paulo.
- FOUCAULT, Michel (1999): *Vigiar e punir – História da violência nas prisões*. Ed. Vozes; Rio de Janeiro.
- FREUD, Sigmund (1997): *O mal-estar na civilização*. Ed. Imago, Rio de Janeiro.
- FROMM, Eric (1968): *The revolution of hope*. Harper & Row, New York.
- GATES, Bill (1999): *A empresa na velocidade do pensamento*. Ed. Companhia das Letras, São Paulo.
- GONÇALVES, Alcília F. (1998): *Cultura de participação no setor de telemática*. Centro de Memória – Unicamp, São Paulo.

- GORZ, André (1988): *Metamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*. Editions Galilée, Paris.
- GORZ, André (1983): *Les Chemins du Paradis*. Galilée, Paris.
- GOUNET, Thomas (1999): *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. Ed. Boitempo, São Paulo.
- GRUN, Roberto (1993): "Sobre o envelhecimento gerencial"; *Revista de Administração de Empresas*, n.33 (2), FGV, SP, mar./abr., pp. 44-63.
- GRUN, Roberto (1990): *A revolução dos gerentes brasileiros*; tese de doutoramento em Ciências Sociais; IFCH/Unicamp; São Paulo.
- GRUN, Roberto (1985): *A produção de uma empresa moderna: os bancários e a automação*; tese de mestrado em Ciências Sociais; PUC-SP; São Paulo.
- HABERMAS, Jürgen (1992): *Técnica e ciência como ideologia*. Edições 70, Lisboa.
- HADDAD, Eneida G. M (1986): *A ideologia da velhice*; Ed. Cortez; São Paulo.
- HACKETT, Penny (2000): *Como fazer entrevistas de seleção*. Ed. Nobel, São Paulo.
- HIRATA, Helena (1998): "Competências e divisão social do trabalho no contexto dos novos paradigmas produtivos", in: *Anais do seminário internacional educação profissional, trabalho e competências*, Rio de Janeiro: CIET/SENAI, pp.53-62.
- HOBSBAWM, Eric J. (1998): *Mundos do Trabalho*. Ed. Paz e Terra, São Paulo.
- HOBSBAWM, Eric J. (1996): *Era dos extremos: o breve século XX*. Cia das Letras, São Paulo.
- HUBERMAN, Leo (1986): *História da riqueza do homem*. Ed. Guanabara; Rio de Janeiro.
- IANNI, Octavio (1992): *A sociedade global*. Ed. Civilização Brasileira; Rio de Janeiro.
- JUNG, Carl G. (1989): "The stages if life". In: CAMPBELL, J. (Ed.) (1989): *The portable Jung*. Penguin, New York.
- KUBR, Milan (1986): *Consultoria: um guia para a profissão*. Ed. Guanabara Koogan, Rio de Janeiro.
- LÉNOIR, Remi (1989): "Objet sociologique et problème social". In: Champagne, P. et all (org.): *Initiation a la pratique sociologique*, Dunod, Paris.
- LUHMANN, Niklas (1992): "The concept of society". In: *Thesis Eleven*, 31, pp.67-80.
- MARCUSE, Herbert (1998): *Cultura e sociedade*. Ed. Paz e Terra; São Paulo.
- MARX, Karl (1993): *A ideologia alemã*. Ed. Hucitec, São Paulo.
- MARX, Karl (1974): *Grundrisse – Foundation of the critique of political economy*. Penguin Books, Middlesex.
- MARX, Karl (1969): *Le Capital*, Livre 1; Garnier-Flammarion, Paris.
- MARX, Karl (1968): *Manifesto do Partido Comunista*. Ed. Escriba, São Paulo.
- MAUAD, Leonor C. (1997): *Sabedoria e revisão de vida: o desempenho de um grupo de mulheres em diferentes idades*. Tese de doutorado, Faculdade de Educação – UNICAMP.

- MAURER, Osias (1980): *Eficiência e economias de escala no Banco do Brasil*; EBAP; dissertação de mestrado, Rio de Janeiro.
- MELO, Marlene C. L. (1991): "Produto e produtores da cultura organizacional: algumas questões sobre o comportamento dos empregados"; in: *Revista de Administração*; SP; vol. 26; abr./jun.
- MINARELLI, José A. (1995): *Empregabilidade – Como ter trabalho e remuneração sempre*. Ed. Gente, São Paulo.
- MOREIRA, Joaquim M. (1999): *A ética empresarial no Brasil*. Ed. Pioneira, São Paulo.
- MOTTA, Fernando P. C. (1993); "Controle social nas organizações"; in: *RAE – Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV*; São Paulo; set./out.
- MOTTA, Fernando P. C. (1986): *Organização e poder – Empresa, estado e escola*. Ed. Atlas, São Paulo.
- MOURA, Paulo C. (1998): *A crise do emprego – Uma visão além da economia*. Ed. Mauad. Rio de Janeiro.
- NERI, Aguinaldo A. (org.) (1999): *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. Ed. Papirus, São Paulo.
- NERI, Anita (1999b): "Envejecimiento competente en el trabajo", *Anais do Simpósio Internacional Envejecimiento competente, Retiro y Seguridad Social*. Santa Fé de Bogotá, Colômbia.
- NERI, Aguinaldo A. (1996): *Os profissionais de Recursos Humanos, a empresa e o trabalhador que envelhece*; tese de mestrado em Administração de Empresas; Instituto Metodista de Ensino Superior de São Bernardo do Campo, São Paulo.
- NERI, Anita L. (1991): *Envelhecer num país de jovens: significados de velho e velhice segundo brasileiros não-idosos*; Ed. UNICAMP; São Paulo.
- OFFE, Claus (1989): *Trabalho e sociedade – problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho*. Ed. Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. (1999): *Manual de consultoria empresarial*. Ed. Atlas, São Paulo.
- OLIVEIRA, João B. A. (1986): "Síndicos ou estadistas: quem prepara as elites?"; in: *Revista de Administração Pública*; RJ; abr./jun.
- PAGÈS, Max (1993): *Poder nas organizações*; Ed. Atlas; São Paulo.
- PALMORE, Erdman B. (1999): *Ageism – Negative and positive*. Springer Publishing Company, Nova York.
- PARSONS, Talcott (1971): *The system of modern societies*. Practice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- PERES, Marcos A. C. (1998): *A idade como fator de exclusão no mercado de trabalho*; Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica; CNPq; PIBIC/PRP-Unicamp; processo n. 108510/97-2; relatório final entregue em março de 98.
- POCHMANN, Márcio (1999): *O trabalho sob fogo cruzado – Exclusão, desemprego e precarização no final do século*. Ed. Contexto, São Paulo.
- POLANYI, Carl (1980): *A grande transformação – As origens da nossa época*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- POLLERT, Anna (1996): "Team work on the assembly line: Contradition and the dynamics of union resilience", in: ACKERS, Peter, SMITH, Chris, SMITH, Paul (org.) (1996): *The new workplace and trade unionism – Critical perspectives on work and organization*. Routledge, Londres, pp.178-209.

- RAWLS, John (1986): *Um Teoria da Justiça*. Ed. Presença; Lisboa.
- REZENDE, Denis A. & ABREU, Aline F. (2000): *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais*. Ed. Atlas, São Paulo.
- RIFKIN, Jeremy (1995): *O fim dos empregos – O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. Ed. Makron Books; São Paulo.
- ROCHA, Everardo (1995): *Clientes e brasileiros – Notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil*, Centro de Formação do Banco do Brasil (CEFOP), Brasília, DF.
- RODRIGUES, Leôncio M. (1999): *Destino do sindicalismo*. Ed. USP, São Paulo.
- RUBEN, Guillermo R. (1996): *Encontro de saberes: a Antropologia e a Administração*; Editora da UNICAMP; São Paulo.
- RUBEN, Guillermo R. (1995): “Empresários e Globalização”, in: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*; vol. 28; jun.
- SAGAN, Carl (1997): *O mundo assombrado pelos demônios – A ciência vista como uma vela no escuro*. Ed. Cia das Letras; São Paulo.
- SALGADO, Marcelo A. (1982): *Velhice, uma nova questão social*. Ed. SESC, São Paulo.
- SANTOS, Maria F.S. (1990): *Identidade e aposentadoria*; Ed. Pedagógica e Universitária Ltda.; São Paulo.
- SANTOS, Milton (1997): *Técnica, espaço, tempo – Globalização e meio técnico-científico informacional*. Ed. Hucitec, São Paulo.
- SCHEIN, Edgar (1999): *The corporate culture – Survival Guide*. Jossey Bass, San Francisco.
- SCHEIN, Edgar (1996): *Identidade Profissional*. Ed. Nobel, São Paulo
- SCHEIN, Edgar (1992): *Organizational culture and leadership*; 2ª Ed., Jossey Bass, San Francisco.
- SCHEIN, Edgar (1984): *Coming to a new awareness of organizational culture*; Sloan Management Review; 1984.
- SEGNINI, Líliliana (1998): *Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. EDUSP, São Paulo.
- SILVA, Josué P. (1995a) ; “Repensando a relação entre trabalho e cidadania social”. *Revista São Paulo em Perspectiva – Fundação SEADE*; vol. 9, n. 4, out/dez.
- SILVA, Josué P. (1995b); “A crise da sociedade do trabalho em debate”. *Lua Nova*; Ed. Cedec; n. 35.
- SROUR, Robert H. (2000): *Ética empresarial – Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- SROUR, Robert H. (1998): *Poder, cultura e ética nas organizações*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- STUCCHI, Deborah (1998): *O curso da vida no contexto da lógica empresarial: juventude, maturidade e produtividade na definição da pré-aposentadoria*, in: BARROS (org.) (1998), pp. 35-46.
- STUCCHI, Deborah (1994): *Os Programas de Preparação à Aposentadoria e o remapeamento do curso da vida do trabalhador*; tese de mestrado em Antropologia Social; IFCH – UNICAMP, São Paulo.

RECEBIDO EM
 12/05/2010
 BIBLIOTECA

TAI, Chu W. (1988): "Obsolescência profissional: como os executivos podem detê-la?". *Revista de Administração da USP*, jul./set., 23(3), pp.66-69.

TANNENBAUM, Arnold S. (1973): *Psicologia social da organização do trabalho*. Ed. Atlas; São Paulo.

TOFFLER, Alvin (1980): *A terceira onda*. Ed. Record, Rio de Janeiro.

TOFFLER, Alvin (1970): *O choque do futuro*, Ed. Record, Rio de Janeiro.

WALDMAN, Hélio & YACOUB, Michel D. (1997): *Telecomunicações – Princípios e tendências*. Ed. Érica, São Paulo.

WEBER, Max (1996): *A ética protestante e o espírito do capitalismo*; Ed. Pioneira; São Paulo.

WEBER, Max (1991): *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva*. Ed. UnB, Brasília, DF.

WILD, Russell (1999): *Não perca seu emprego – Saiba como se defender das constantes pressões no ambiente de trabalho*. Ed. Futura, São Paulo.

ZARIFIAN, Philippe (1998): "A gestão da e pela competência", in: *Anais do seminário internacional educação profissional, trabalho e competências*. Rio de Janeiro: CIET/SENAI, pp.15-24.

Relação de Periódicos:

- Banco do Brasil – *O caminho para encantar o cliente*, Série Excelência Profissional, 1999.
- Banco do Brasil – *Plano Diretor de Recursos Humanos*, UFRH, Brasília-DF, 1997.
- Banco do Brasil – *Revista Profissionalização*, nº 20, novembro de 1999.
- Banco do Brasil – *Revista Profissionalização*, nº 14, janeiro de 1999.
- Banco do Brasil – *Revista Profissionalização*, nº 19, junho de 1999.
- Ericsson – Informe Publicitário: *70 anos da Ericsson no Brasil – Uma história de sucesso*, 07/02/1994.
- Grupo Catho – *Jornal Carreira & Sucesso*, 34ª Edição, 12 de junho de 2000.
- Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO): *Código de Ética do Consultor Organizacional*, junho de 2001.
- *Jornal Correio Popular*, 21/05/2000; Caderno de Economia: "Requalificação ajuda no novo emprego", p.4.
- *Jornal Correio Popular*, 31/07/2000; Caderno de Economia: "Estudo revela sofrimento do executivo brasileiro", p.6.
- *Jornal O Estado de São Paulo*, 16/02/2000; Caderno de Economia: "Recrutamento, seleção e crueldade", p.2.
- *Jornal O Estado de São Paulo*, 26/07/2000, Caderno de Economia: "As quatro velocidades", p. B2.
- Motorola – *Jornal Motorola On-Line*, ano 2, nº 11, março/abril de 2000.
- Motorola – *Revista Posicionamento para o futuro*. Gerenciamento de Mudanças. Resumo do Relatório Anual de 1998.
- Nortel Networks – *Jornal Fast Facts*, s/d.
- *Revista Brasileira de Telecomunicações – Telebrasil*, mar./abr./1991, p. 3. Artigo: "O desafio das mudanças".
- *Revista Brasileira de Telecomunicações – Telebrasil*, nov./dez./1991, p. 22. Artigo: "Em busca da modernidade".
- *Revista Você S.A.*, maio/2000, edição 23, ano 3. Reportagem de capa: "Por que você pode perder o emprego. Diplomas e competência não bastam: 87% das empresas demitem por problemas de conduta", pp.32-41.
- *Tess – Tess, 1 ano (1999). Páginas da nossa história*. Livro de publicação interna da Tess, 1999.