

A carreira do trabalhador mais velho: uma revisão sistemática da literatura e futuras direções de pesquisa

Emerson Weslei Dias

Pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie (Brasil)

wesleybrazil@hotmail.com

Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie (Brasil)

darcy.hanashiro@mackenzie.br

Resumo

Carreira de trabalhadores mais velhos é uma temática pouco investigada tanto na literatura internacional como na brasileira. O objetivo deste artigo é mapear, analisar e sintetizar a publicação científica internacional sobre a carreira destes trabalhadores. Foram revisados 43 estudos das bases Web of Science e Scopus. Essa revisão gerou quatro categorias: trilha da carreira longa, fatores individuais, fatores organizacionais e políticas públicas e abordagens teóricas. Os resultados contribuem para o avanço da literatura sobre a carreira de trabalhadores mais velhos. Destaca-se uma agenda de estudos futuros que poderá direcionar as investigações, expandindo o conhecimento científico sobre longevidade de carreira.

Palavras-Chave

Carreira; Trabalhador mais velho; Longevidade de carreira

The career of the older worker: a systematic literature review and future research directions

Abstract

The career of older workers is a topic that has received little research in both international and Brazilian literature. The objective of this article is to map, analyze and summarize international scientific publications on the career of these workers. Forty-three studies from the Web of Science and Scopus databases were reviewed. This review generated four categories: long-term career path, individual factors, organizational factors and public policies, and theoretical approaches. The results contribute to the advancement of the literature on the career of older workers. An agenda for future studies that could guide research and expand scientific knowledge on career longevity is highlighted.

Keywords

Career; Older worker; Career longevity

La carrera del trabajador de mayor edad: una revisión sistemática de la literatura y direcciones futuras de la investigación

Resumen

La carrera profesional de los trabajadores de mayor edad es un tema poco investigado en la literatura internacional y brasileña. El objetivo de este artículo es mapear, analizar y resumir publicaciones científicas internacionales sobre la carrera profesional de estos trabajadores. Se revisaron 43 estudios de las bases de datos Web of Science y Scopus. Esta revisión generó cuatro categorías: trayectoria profesional de largo plazo, factores individuales, factores organizacionales y políticas públicas, y enfoques teóricos. Los resultados contribuyen al avance de la literatura sobre la carrera profesional de los trabajadores de mayor edad. Se destaca una agenda de estudios futuros que podrían orientar la investigación y ampliar el conocimiento científico sobre la longevidad profesional.

Palabras clave

Carrera; Trabajador de mayor edad; Longevidad profesional

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Emerson Weslei Dias - Universidade Presbiteriana Mackenzie. R. da Consolação, 930 - Consolação, São Paulo - SP, 01302-907, Brasil. **URL:** <https://www.mackenzie.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 17/05/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 11/06/2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i3.68067>

INTRODUÇÃO

A longevidade humana é um fenômeno contemporâneo mundial. Ela é resultado do casamento entre a prosperidade econômica e o avanço da ciência que reduziram o percentual de mortalidade infantil ao longo do último século e aumentou as chances de um adulto morrer idoso (Scheidel, 2020). Deaton (2017) batizou este fenômeno de envelhecimento da morte.

Além da longevidade, o declínio contínuo desde 1952 na taxa de fertilidade contribuiu para o aumento significativo da proporção de idosos nas sociedades (Alvarez, 2022).

A combinação desses fatores tem levado a um envelhecimento da força de trabalho global, uma vez que o envelhecimento populacional e a diminuição da reserva de pessoas jovens que ingressarão no mercado de trabalho provocarão uma escassez de mão-de-obra (Crespo, 2004; Heraty & McCarthy, 2015; Veth et al., 2015). Amorim et al. (2019) constatam que o Brasil segue neste mesmo rumo, no que diz respeito ao envelhecimento de sua população.

Essa escassez tende a postergar a saída de trabalhadores mais velhos do mercado de trabalho. No entanto, há um desafio crítico a ser enfrentado. Sabe-se que a persistência de estereótipos negativos em relação a esse grupo de funcionários, a discriminação etária direcionada a eles e o desconhecimento de como retê-los nas empresas, formam a tríade responsável pela baixa presença de empresas com práticas proativas quanto à retenção destes trabalhadores (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008).

Cepellos (2018) integra a linha de raciocínio posta anteriormente ao pontuar que existem quatro grandes debates sobre o tema: (1) os estereótipos do profissional maduro e o preconceito em relação à idade, (2) as condições de trabalho do profissional maduro, (3) o trabalho do profissional maduro para as organizações e, (4) o significado do trabalho para o profissional maduro.

Dado que a tendência de uma vida laboral mais longa se mostra inevitável, argumenta-se que o trabalhador mais velho e sua carreira são temas relevantes que abordam necessidades e problemas atuais e, principalmente, futuros de qualquer sociedade em envelhecimento acelerado, como é o Brasil.

Assim, é necessário gerar e ampliar o conhecimento sobre este fenômeno. Reconhece-se, contudo, que são escassas as pesquisas no mundo e, particularmente no Brasil, voltadas ao envelhecimento e à discriminação etária no ambiente organizacional, bem como a literatura acadêmica sobre as práticas de Recursos Humanos voltadas aos trabalhadores mais velhos (Amorim et al., 2019; Caines et al., 2020; Fasbender et al., 2019; Hanashiro & Pereira, 2020; Mok et al., 2021; Van Dalen et al., 2015).

Vale ressaltar que a própria definição de trabalhador mais velho não é um consenso na literatura. Os estudos das décadas de 1980 e 1990 indicavam a idade de 40 anos (Simon & Osipow, 1996; Waskel & Overy, 1981). Já o Fórum Econômico Mundial (2023) e a OCDE (2023) a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, consideram mais velho o trabalhador que tem 55 anos ou mais. A Associação Americana de Pessoas Aposentadas (AARP) define os trabalhadores mais velhos como aqueles com 50 anos ou mais (Collins et al., 2009; Kreisberg, 2015).

Diante da lacuna anteriormente apontada e a relevância econômica e social da temática, o objetivo deste artigo é mapear, analisar e sintetizar a produção científica internacional, por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL). Okoli (2015) sugere que toda RSL deve ser norteada por uma (ou mais) questões, apresentadas a seguir:

- Q1 – Quais são as teorias de base que fundamentam os estudos sobre a carreira de trabalhadores mais velhos?
- Q2 - Quais são as fases de uma carreira longa?
- Q3 – Quais são os fatores individuais condicionantes de uma carreira longa?
- Q4 – Quais são os fatores organizacionais promotores da carreira longa?

O artigo está organizado em quatro partes, além desta Introdução. Na parte um, há uma breve conceituação sobre os temas: carreira, envelhecimento e longevidade. Na parte dois, apresenta-se o protocolo da revisão sistemática da literatura aplicada na pesquisa. A parte três trata da análise dos resultados encontrados e, por fim, apresentam-se as conclusões e direções futuras para a pesquisa na temática.

1. CARREIRA, ENVELHECIMENTO E LONGEVIDADE DE CARREIRA

O foco central deste artigo situa-se na carreira de trabalhadores mais velhos. Afinal, que idade tem esse trabalhador? A literatura considera predominantemente a idade cronológica. Entretanto, nem todo artigo esclarece quem é esse trabalhador.

Até os 90 o trabalhador mais velho era alguém próximo de 40 anos de idade, atualmente considera-se 50 e 55 anos. Assume-se com isso que o fenômeno de longevidade, reflete essa majoração. A

experiência subjetiva da idade está mudando, e os 50 são os novos 40, pessoas na faixa de 40 e início de 50 não se consideram trabalhadores mais velhos (James et al., 2011).

A carreira pode ser considerada um ato de construção de significado (Cunningham & Sweet, 2009). É em suma, uma sequência de trabalhos feitos ao longo da vida, alguns deles simultaneamente, numa constelação de papéis interativos e variados que os indivíduos assumem ao longo de suas jornadas laborais (Arthur et al., 1989; Hughes, 1937; Lytle et al., 2015; Simon & Osipow, 1996; Tempest & Coupland, 2017).

Kerr e Armstrong-Stassen (2011) elaboraram como uma das limitações de pesquisa sobre carreira de trabalhadores mais velhos, as deficiências teóricas que dificultam a compreensão atual da transição do emprego de carreira para a aposentadoria.

Os estágios de carreira ao longo da vida, teorizados como *Lifespan career stage*, assim como a teoria do desenvolvimento vocacional de Super (1980) - centradas no Arco-íris da Vida-Carreira (*Life-Career Rainbow*), encerram-se na aposentadoria do trabalhador. Estas teorias apontam para um subconjunto de fatos e eventos que ocorrem na carreira dos trabalhadores, dentro de uma ordem: (1) crescimento: o desenvolvimento das habilidades preliminares dos indivíduos, interesses e habilidades; (2) exploração: o engajamento na autodescoberta e escolhas iniciais relacionadas a preferências ocupacionais e entrada na força de trabalho; (3) estabelecimento: as tentativas de alcançar o sucesso e o melhor ajuste entre preferências, necessidades, habilidades e empregos; (4) manutenção: os esforços para atingir o maior potencial e manter essas conquistas; e (5) desengajamento: a redução ou cessação de funções ocupacionais e a expansão do envolvimento em funções não relacionadas ao trabalho (Brown et al., 2014; Lytle et al., 2015).

Luke e Neault (2020) esclarecem que era incomum, as teorias vocacionais concentrarem-se no período de vida da carreira antes do estágio final de desenvolvimento, o desengajamento. Encontrar evidências de adaptabilidade de carreira naqueles trabalhadores em pós-aposentadoria, forneceu espaço para continuar um foco de pesquisa na extensão conceitual desse estágio. Isto porque alguns autores reforçam a ideia de que o roteiro vocacional está continuamente em construção, como Savickas que expandiu o trabalho de Super (1980) com a Teoria da Construção de Carreira, mas com divergência em relação ao modelo arco íris ao desencorajar o foco em tarefas e estágios sequenciais da carreira e, em vez disso, enfatizar caminhos de carreira que são menos previsíveis (Luke & Neault, 2020; Lytle et al., 2015).

Savickas e Porfeli (2012) se concentraram no conceito de adaptabilidade, que é necessária e continua, para que exista o ajuste da pessoa ao ambiente e assim possibilite o alcance do sucesso na carreira. Indivíduos adaptáveis à carreira são aqueles que se preocupam com o futuro dela, assumem cada vez mais controle sobre seu futuro vocacional, demonstram curiosidade

sobre possíveis *Selves* e cenários futuros, além de fortalecer sua confiança para perseguir suas aspirações de carreira.

Embora a adaptabilidade de carreira possa contribuir para o corpus teórico do trabalhador mais velho, o envelhecimento humano é inevitável.

Falar sobre o envelhecimento do trabalhador, é também uma abordagem sobre o curso de vida das pessoas. Esta abordagem é representada por uma série de eventos de transição importantes, durante os quais os indivíduos refletem sobre seu próprio desenvolvimento e interpretam seu envelhecimento à medida que avançam na duração da vida (Heraty & McCarthy, 2015; Mok et al., 2021).

Três suposições básicas são comuns nas teorias de vida (*Human life course / Life-Span / Life-Span Development Theory*), teorias de envelhecimento e teorias da psicologia do desenvolvimento: (1) as características do indivíduo não são fixas antes de atingir a idade adulta, (2) o desenvolvimento adulto é um processo sequencial e geralmente deriva em progressão e (3) o desenvolvimento na idade adulta não é simplesmente uma extensão do desenvolvimento da criança e do adolescente (Kanfer & Ackerman, 2004).

Mykletun et al. (2012) analisaram o impacto do envelhecimento humano sob a perspectiva da Teoria Incremental do Envelhecimento (*Incremental Theory of Aging*) segundo a qual as capacidades da força de trabalho declinam sucessivamente ao longo dos anos, devido ao envelhecimento biológico do organismo. Assim, do ponto de vista econômico, não há retorno para o empregador manter um trabalhador mais velho, que é como uma máquina que cessou sua vida útil. Por isso, a idade, na gestão da diversidade no local de trabalho deve ser considerada. Ela pode levar a customização da carreira e seus resultados (Bal et al., 2015).

As constatações de Mok et al. (2021) favorecem este argumento. Pois elas destacam que as principais barreiras para a longevidade de carreiras dos trabalhadores mais velhos, se dão pela falta das organizações de implementarem políticas de desenvolvimento de carreira destes trabalhadores. De modo que, as estratégias de gestão de recursos humanos, como personalização de carreira e planos de carreira horizontais dentro da mesma organização, capacitam os trabalhadores mais velhos a perceber um senso de propriedade e agência sobre o desenvolvimento de sua própria carreira, o que faz melhorar as chances de os trabalhadores mais velhos alcançarem uma longevidade na carreira, obtendo bônus e promoções, por exemplo.

Destaca-se que, para compreender a longevidade de carreira do trabalhador mais velho, é importante compreender o fenômeno do envelhecimento humano e as teorias de carreira, mas isto não é suficiente. Já que essa extensão da vida laboral é um fenômeno recente, e as teorias de carreira encerram-se no período de desengajamento, de modo que pouco se sabe sobre a construção

da carreira de trabalhadores mais velhos (Fasbender et al., 2019). É necessário aprofundar o conhecimento na fase de carreira posterior a aposentadoria que Luke e Neault (2020) chamaram de “antítese do desengajamento”.

2. PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A metodologia adotada neste estudo foi de revisão sistemática de literatura, seguindo o protocolo de Okoli (2015). Além de sistemático, explícito, abrangente e reproduzível este método tem por objetivo identificar, avaliar e sintetizar o corpo existente de trabalhos completos e registrados produzidos sobre determinado assunto para que possa beneficiar toda a comunidade acadêmica (Okoli, 2015).

O primeiro passo foi escolher as palavras-chave, definidas como “*career*” e “*older worker*”. Depois buscou-se nas bases *Scopus* e *Web of Science* artigos publicados com essas palavras. Foram encontrados 348 artigos.

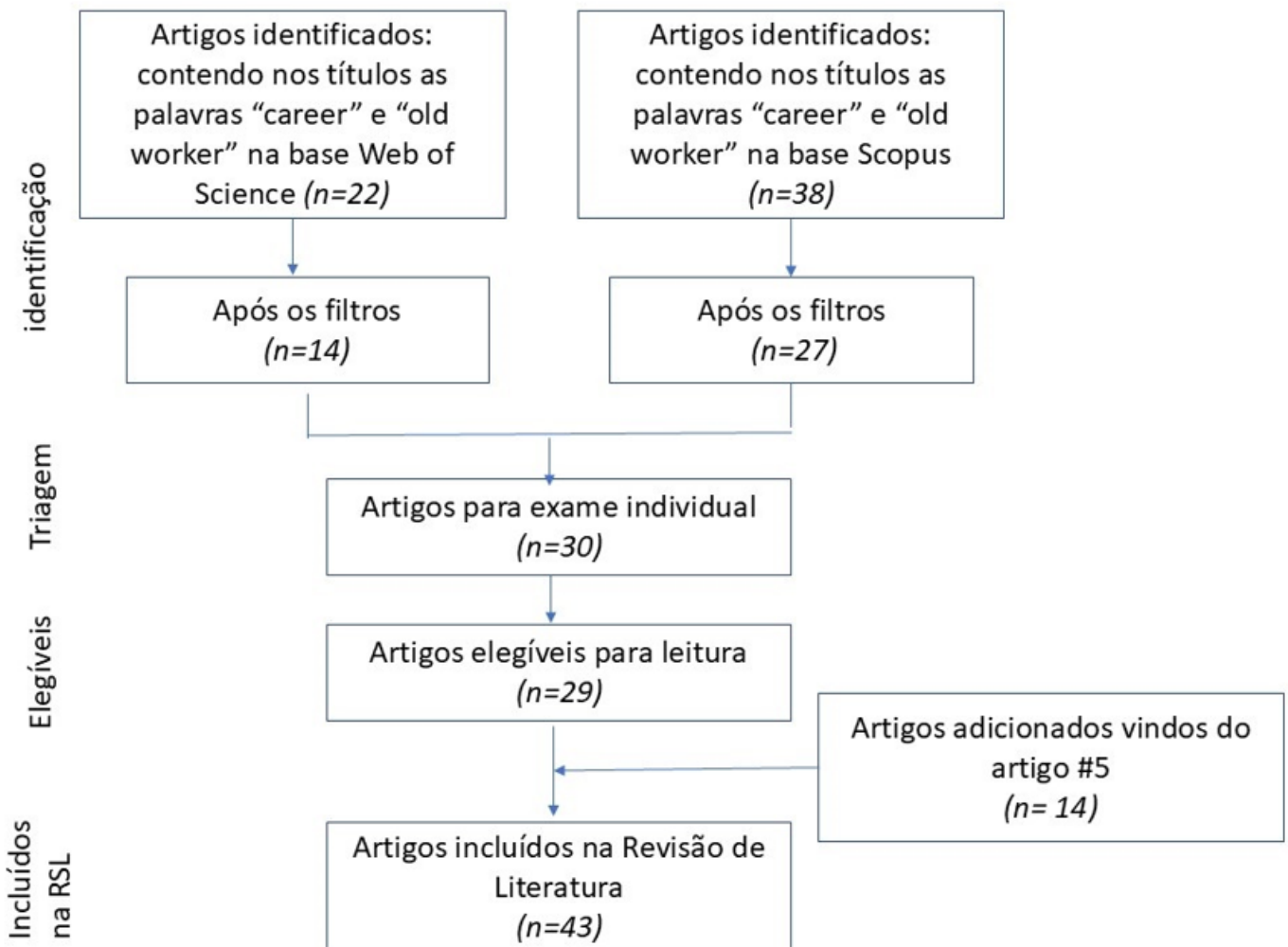
Okoli (2015) orienta que a revisão deve estar limitada a estudos que tenham incidência sobre a questão específica de pesquisa, o que nos levou a decisão de utilizar apenas artigos que continham as palavras “*career*” e “*older worker*” nos títulos.

Com este filtro, utilizando a base *Scopus*, foram levantados 38 trabalhos. Um novo filtro foi adicionado no campo “*subject area*” delimitando estudos apenas dos campos: *Business Management and Accounting, Social Sciences, Psychology, Economics Econometrics and Finance*, restando 37 estudos. No campo “*document type*” mais um filtro foi aplicado, limitando a busca apenas a “*article*” e “*review*”, restaram 27 artigos.

Na base *Web of Science*, foram levantados 22 estudos. Um novo filtro foi adicionado no campo “tipos de documento”, delimitando a busca apenas a artigos, acesso antecipado e artigos de revisão, restaram 17 estudos. Mais um filtro foi adicionado no campo: “categorias da *Web of Science*”, onde selecionou-se: *Management, Psychology Applied, Industrial Relations Labor, Sociology, Psychology, Social Issues, Business, Educational Educational Research, Psychology Multidisciplinary e Social Science Interdisciplinary*, restaram 14 estudos.

Com a eliminação de duplicidades entre as bases, restaram 30 estudos a serem examinados. Neste exame um artigo foi descartado pois avaliava saúde muscular. Assim, 29 artigos elegíveis foram codificados com números sequenciais de #1 a #29. Como o artigo #5, tratava-se de um “*escoping review*”, feita com 15 artigos sobre desenvolvimento de carreira de trabalhadores mais velhos, e sendo que o artigo #25 era parte destes 15, os 14 artigos restantes examinados no artigo #5 foram incluídos nesta revisão com os números sequenciais de #30 até #43. Portanto, 43 artigos foram incluídos nesta revisão (Figura 1). Não foram delimitadas datas de publicações, todos artigos publicados até o ano de 2022 foram incluídos.

Figura 1. Fluxo da pesquisa



Fonte. Elaborado pelos autores

De forma a sistematizar o conhecimento produzido, a leitura dos artigos foi realizada utilizando como guia para extração e codificação de informações, os seguintes dados de cada artigo: 1) Os dados bibliométricos (autores e ano de publicação, método de pesquisa, país onde foi realizado o trabalho empírico, quando aplicável e periódico em que foi publicado). 2) Os 43 artigos foram

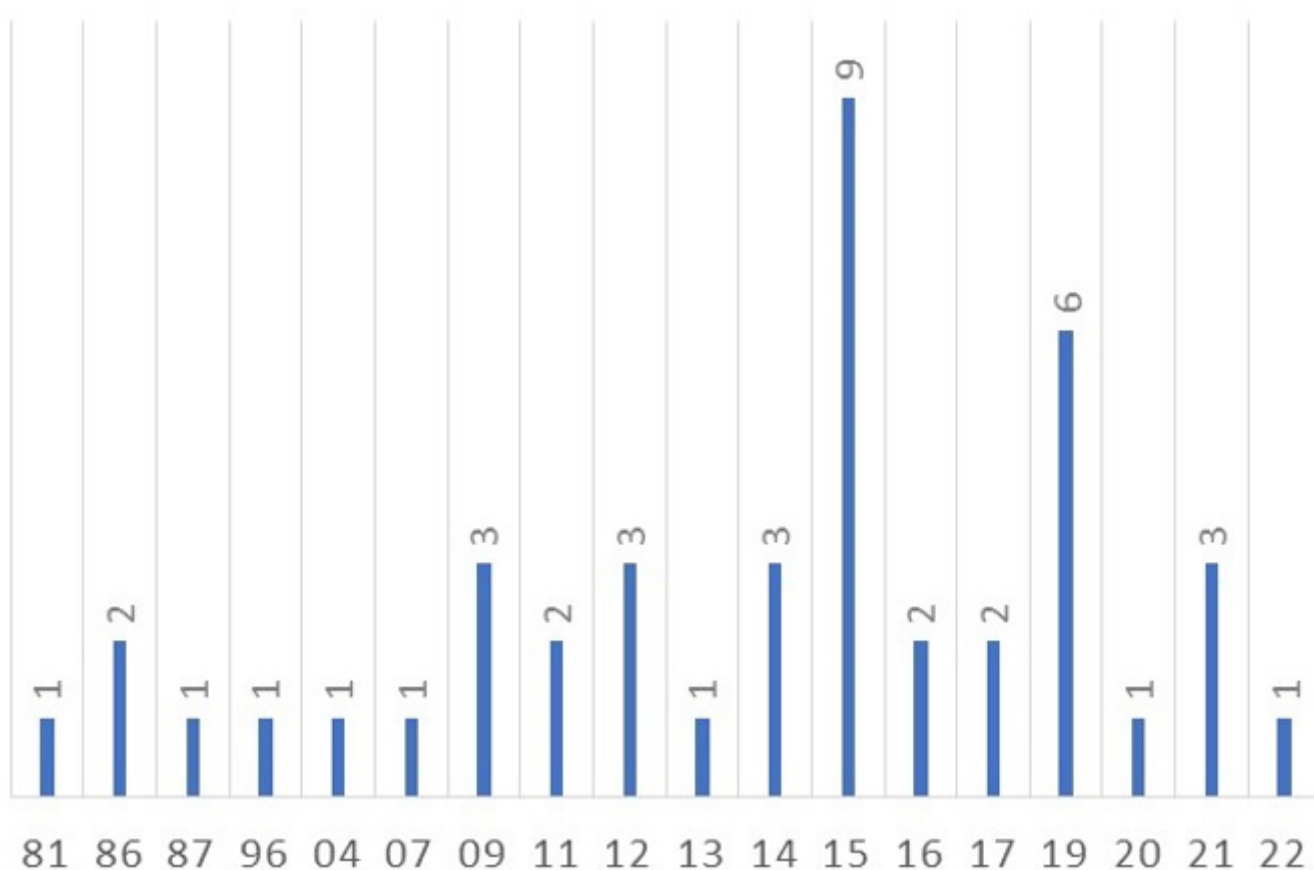
analisados gerando uma categorização por temas. A apresentação dos resultados inicia-se pela análise bibliométrica, seguida da revisão sistemática.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

No período de 41 anos abrangidos na revisão (1981 até 2022), houve uma média anual de 2 artigos publicados, com picos nos anos de 2015 e 2019 com 9 e 6 artigos, respectivamente observados na Figura 2. Observa-se um modesto crescimento na publicação que revela um interesse ainda tímido dos pesquisadores pela temática.

Figura 2. Produção científica por ano (N=43)



Fonte. Elaborado pelos autores

A Figura 3 apresenta os 43 trabalhos incluídos nesta revisão e seu conteúdo será analisado na sequência.

Figura 3. Artigos incluídos na RSL

Ref #	Autores / ano	Método	Onde a pesquisa foi feita	Periódico
1	Shultz et al., 2019	Quantitativo	Estados Unidos	Adulthood Journal
2	Killam & Weber, 2014	Teórico	Sem pesquisa empírica	Adulthood Journal
3	Gaullier, 1986	Teórico	Sem pesquisa empírica	Ageing International
4	Riva et al., 2022	Quantitativo	Europa	Applied Research in Quality of Life
5	Mok et al., 2021	Qualitativo	Sem pesquisa empírica	Australian Journal of Career Development
6	Kim & Kim, 2022	Quantitativo	Coreia do Sul	Baltic Journal of Management
7	Zikic & Richardson, 2007	Qualitativo	Canadá	Canadian Journal of Administrative Sciences
8	Luke & Neault, 2020	Qualitativo	Canadá	Canadian Journal of Career Development
9	Simon & Osipow, 1996	Teórico	Sem pesquisa empírica	Career Development Quarterly
10	Cahill & Salomone, 1987	Teórico	Sem pesquisa empírica	Career Development Quarterly
11	Cummins, 2015	Qualitativo	Estados Unidos	Community College Journal of Research and Practice
12	Oddone, 2019	Qualitativo	Argentina	Revista de Sociologia Da UFSCar
13	Hennekam, 2016	Quantitativo	Holanda	Employee Relations
14	Cole, 2016	Teórico	Sem pesquisa empírica	Human Resource Management International Digest
15	Roobol et al., 2021	Quantitativo	Holanda	Journal of Business Science and Applied Management
16	Tempest & Coupland, 2017	Teórico	Sem pesquisa empírica	International Journal of Human Resource Management
17	Cunningham & Sweet, 2009	Qualitativo	Canadá	International Journal of Human Resources Development and Management
18	Meyers & Bagnall, 2017	Qualitativo	Australia	International Journal of Lifelong Education
19	Lim et al., 2019	Quantitativo	Coreia do Sul	International Journal of Manpower
20	Lytle et al., 2015	Teórico	Sem pesquisa empírica	Journal of Career Development
21	Sommerstein, 1986	Teórico	Sem pesquisa empírica	Journal of Career Development
22	Waskel & Overly, 1981	Teórico	Sem pesquisa empírica	Journal of Continuing Higher Education
23	Kerr & Armstrong-Stassen, 2011	Quantitativo	Canadá	Journal of Entrepreneurship
24	Hennekam, 2015	Misto	Holanda	Journal of Management Development
25	Armstrong-Stassen & Ursel, 2009	Quantitativo	Canadá	Journal of Occupational and Organizational Psychology
26	Fournier et al., 2015	Misto	Canadá	Orientation Scolaire et Professionnelle
27	Crespo, 2004	Quantitativo	Canadá	Retraite et société
28	Heraty & McCarthy, 2015	Quantitativo	Irlanda	Work Aging Retirement
29	Zacher & Griffin, 2015	Quantitativo	Australia	Work Aging Retirement
30	Brooke, 2009	Qualitativo	Australia	Ageing & Society
31	Bal et al., 2015	Quantitativo	Holanda	Journal of Organizational Behavior
32	Van Dalen et al., 2015	Quantitativo	Europa	The Gerontologist
33	Veth et al., 2015	Misto	Holanda	Human Resource Development Quarterly
34	James et al., 2011	Quantitativo	Estados Unidos	Journal of Organizational Behavior
35	Frerichs et al., 2012	Qualitativo	Europa	International Journal of Manpower
36	Mykletun et al., 2012	Quantitativo	Noruega	Nordic Journal of Working Life Studies
37	Tikkanen, 2012	Quantitativo	Europa (só países nórdicos)	Sociologia del Lavoro
38	de Vos & Segers, 2013	Quantitativo	Bélgica	Career Development International
39	Brown et al., 2014	Quantitativo	Estados Unidos	The International Journal of Human Resource Management
40	Duxbury & Halinski, 2014	Quantitativo	Canada e mais 71 países	Journal of Organizational Change Management
41	Fasbender et al., 2019	Quantitativo	Reino Unido	Journal of Vocational Behavior
42	Le Blanc et al., 2019	Misto	Holanda	Frontiers in Psychology
43	Peters et al., 2019	Quantitativo	Holanda	Frontiers in Psychology

Fonte. Elaborado pelos autores

A produção por país mostra a relevância do Canadá, com 8 artigos (19% das publicações, incluindo o artigo #40 com trabalho de campo feito com dados de mais 71 países). Na sequência, aparece Holanda com sete estudos (16%). EUA e Europa tem quatro cada um, Austrália três e Coreia do Sul dois que juntos representam os 65% restantes.

A classificação por metodologia de pesquisa mostra que há uma predominância de estudos empíricos com métodos quantitativos, 21 no total (49%). Artigos teóricos e pesquisas qualitativas tiveram 9 artigos cada, portanto 21% para cada um e trabalhos utilizando métodos mistos foram 4 artigos ou 9%.

Na análise sobre os periódicos, observou-se uma distribuição homogênea, cinco periódicos têm cada um deles, duas publicações apenas (artigos #1 e #2, #20 e #21, #28 e #29 e #31 e #34). Somados são 10 artigos, o que corresponde a 23% do total. De modo que, 77% das publicações estão pulverizadas, não caracterizando a predominância de um periódico nesta temática.

3.2. CATEGORIZAÇÃO TEMÁTICA DOS ESTUDOS

Da análise do conteúdo dos 43 artigos foram depreendidas quatro categorias temáticas. A Figura 4 exibe o conteúdo das categorias, os temas discutidos nos artigos e os respectivos artigos.

Figura 4. Categorias temáticas da RSL

Categoria		Temas discutidos	Artigos
Trilha da carreira longa	O ciclo da carreira	Transição / Adaptação / Continuidade / Aposentadoria	#11; #20; #22; #27
	Suporte profissional	Ferramenta suporte e o papel do conselheiro	#2; #9; #10; #21
Fatores individuais para a carreira longa		Competências individuais para longevidade de carreira / Motivação para continuar trabalhando / Habilidades Sociais / Engajamento / Satisfação com trabalho / Lidar com envelhecimento / Percepção sobre a organização empregadora / Lidar com efeitos da perda de emprego /	#1; #5; #6; #7; #8; #12; #13; #16; #17; #18; #19; #23; #24; #25; #26; #28; #29; #30; #31; #38; #39; #40 #41; #42; #43;
Fatores organizacionais e políticas públicas para a carreira longa		Práticas de Recursos Humanos / Gestão de trabalhadores mais velhos / Políticas Públicas	#3; #4; #5; #12; #14; #16; #25; #30; #31; #32; #33; #34; #35; #36; #37; #40; #42; #43
Abordagens teóricas para a carreira longa		Teorias usadas como referencial teórico dos artigos	#1; #2; #5; #6; #7; #8; #9; #10; #13; #15; #16; #17; #18; #19; #20; #22; #24; #26; #28; #29; #31; #33; #35; #36; #38; #39; #40; #41; #43;

Fonte. Elaborado pelos autores

3.2.1. TRILHA DA CARREIRA LONGEVA

Esta categoria compreende dois temas: O ciclo de carreira e o suporte profissional.

3.2.1.1 O CICLO DE CARREIRA

O tema ciclo de carreira, aborda conteúdos ligados ao desenvolvimento de carreira. Como a transição de carreira, que é explorada no artigo #11 e que trata do papel do contexto social na transição de carreira. A transição como um processo contínuo, é estudada no artigo #22. Neste processo, duas pressões parecem especialmente importantes no trabalho com trabalhadores mais velhos, a busca de satisfação e o impacto dos estágios de desenvolvimento de carreira. Os autores trabalham com a premissa de que a busca pela satisfação envolve perseguir interesses que antes eram negados e buscar maiores recompensas pessoais, satisfação, status, renda, desafio, criatividade ou produtividade. O artigo enfoca que os fatores específicos que levam ao redirecionamento de carreira dos trabalhadores mais velhos devem levar em consideração questões sociológicas, econômicas, psicológicas e de gênero. Alguns fatores que dificultam a mudança de carreira do trabalhador são: escassez de informações sobre identificação e preparação para novas opções de carreira, redução de renda e status, falta de confiança, relutância em se envolver em novas experiências de formação, desaprovação social, uma redução do espírito de aventureiro e discriminação por parte dos empregadores.

Os instrumentos para a continuidade da carreira, escopo do artigo #27, incluem, além da transição, o uso de emprego ponte, empreendedorismo ou mesmo continuidade do emprego de carreira.

Uma diferenciação importante para o estudo de carreiras é a classificação entre: trabalho ou emprego de carreira (*career job*) considerado o trabalho típico e trabalho intermediário, também chamado de emprego ponte (*bridge job/employment*). Emprego-ponte refere-se ao emprego entre um emprego de carreira ("típico") e a aposentadoria completa, ou o emprego que ocorre após a aposentadoria, mas antes da retirada permanente da força de trabalho (#16, #20 e #23).

O artigo #27 também trata das duas motivações dos trabalhadores mais velhos para uma mudança de carreira: a) condições impulsionadas pelo mercado (*market-driven*), a perda de trabalho involuntária, por exemplo quando o trabalhador é demitido, ou precisa mudar de emprego devido a uma reestruturação no local de trabalho ou mesmo quando descobre que suas habilidades estão obsoletas dentro de uma empresa; b) motivações não impulsionadas pelo mercado (*not-market driven*) quando se dá por circunstâncias pessoais. Por exemplo, pessoas que desejam expressar suas identidades por meio de seus empregos, o desejo de viver mais perto da família, próximo de filhos e netos ou amigos, um interesse em reduzir o estresse com um trabalho ou profissão menos

estressante ou mesmo por restrições familiares relacionadas a um cônjuge doente ou pais idosos (#1, #7 e #27).

Uma visão geral de como as teorias vocacionais abordam a questão da aposentadoria é escopo do artigo #20. Embora, a aposentadoria possa ser parte desta categoria, ela será explorada na categoria: Abordagens teóricas para a carreira longa.

Trilha da carreira longa, justifica-se pela necessidade de compreender as diversas fases que caracterizam essa carreira. Os estudos se fundamentam principalmente nas teorias de estágios de carreira ao longo da vida e na teoria da construção de carreira, e seu conceito de adaptabilidade de carreira.

O segundo tema depreendido trata do suporte profissional, o aconselhamento de carreira.

3.2.1.2. SUPORTE PROFISSIONAL

O crescente número de trabalhadores mais velhos que permanecem empregados, e a tendência de continuidade futura deste crescimento, apresenta oportunidades para os conselheiros de carreira. Estes conselheiros podem trabalhar com funcionários individuais, ajudando-os no estabelecimento de metas pessoais, mas também com os empregadores, oferecendo treinamentos, e ajudando seus colaboradores desenvolverem habilidades (#2).

Os estudos indicam que o serviço profissional de aconselhamento de carreira para extensão da vida profissional, pode contribuir para a integração do trabalhador mais velho na força de trabalho e ajudam na continuidade da carreira (#2 e #9).

Uma estrutura conceitual chamada *Career Adaptation Wheel*, com a qual um conselheiro pode abordar os problemas enfrentados pelos trabalhadores mais velhos em um processo sistemático, é oferecida no artigo #2.

O papel do conselheiro de carreira, específico para trabalhadores mais velhos, é abordado no artigo #21, e para a situação específica da transição de carreira no artigo #10. O artigo #9 trata de consciência de desenvolvimento vocacional por parte do trabalhador, e como um conselheiro pode ajudá-lo neste processo. Por exemplo, com a adaptabilidade de carreira, os recursos psicológicos que ajudam os funcionários a lidarem com situações estressantes, dificuldades e mudanças de carreira antecipadas e inesperadas (Savickas & Porfeli, 2012). O artigo #19 identificou que as atitudes em relação à busca de ajuda psicológica profissional, mediam a relação entre a adaptabilidade de carreira, o valor do coaching de carreira e o comportamento de busca ativa de emprego.

O artigo #9 defende que as intervenções de aconselhamento podem ser agrupadas em três áreas específicas de assistência. A primeira área envolve ajudar as pessoas a definir as conexões entre seus vários eventos de vida e mudanças de personalidade. A segunda incentiva as pessoas a definirem suas experiências de trabalho como uma carreira, aprendendo a identificar temas e padrões de preferências e experiência, recompensas intrínsecas e extrínsecas e respostas comportamentais. A terceira área de aconselhamento centra-se na definição e enriquecimento do futuro. Essas abordagens são importantes porque integram memória e desejo, passado com presente, presente com futuro e experiência com objetivos. Eles transformam o *insight* psicológico em questões concretas da carreira.

3.2.2. FATORES INDIVIDUAIS PARA A CARREIRA LONGEVA

Os estudos que abordam os fatores individuais, são maioria nesta revisão. Categorizamos nesses fatores temas como: o suporte organizacional percebido (#6), motivação para continuar trabalhando (#6, #8, #13 e #29), satisfação na carreira ou pessoal (#6, #13 e #29), habilidades sociais (#13 e #24), integridade (#13), engajamento (#23), capacidade de aprendizagem contínua (#18 e #24).

O artigo #8 explora a busca de um trabalho significativo e a percepção de sucesso. O sucesso objetivo e subjetivo é escopo do artigo #1 e ambos abordam a transição de carreira.

As atitudes do trabalhador para uma carreira autogerida, comportamentos de autogestão de carreira, engajamento e intenção de aposentadoria ou busca ativa de emprego ou de ajuda psicológica são temas tratados nos artigos #19 e #38.

O artigo #39 explorou a subjetividade em se considerar aposentado, um aspecto fundamental para o retorno à força de trabalho após a aposentadoria e a satisfação no trabalho.

A adaptabilidade de carreira é escopo dos artigos #19, #29 e #41, este último testa um modelo no qual se observa mais de perto se a experiência de envelhecimento (perda física, social, crescimento pessoal e ganho de autoconhecimento) são fatores que moldam o planejamento de carreira tardio.

Os efeitos da perda de emprego são explorados nos artigos #7 como uma benção e no #26 como efeito deletério em termos de bem-estar, saúde psicológica ou física.

A autopercepção do envelhecimento e a consciência do envelhecimento como influência no planejamento financeiro para a aposentadoria, também é tratada como uma competência individual para a longevidade de carreira, sendo escopo do artigo #28.

O artigo #17 ao avaliar as competências individuais que trabalhadores mais velhos usam para se adaptar com sucesso durante suas carreiras, classifica essas competências em três áreas: a) atitudes em relação ao envelhecimento, b) significado do trabalho e c) importância das relações sociais de trabalho. Entretanto, pode-se aferir que a longevidade de carreira, não depende exclusivamente das competências individuais dos trabalhadores, é necessário observar também outros níveis de análise, como governo e organizações (#27).

Assim, além desta categoria, a categoria fatores organizacionais e políticas públicas foi definida.

3.2.3. FATORES ORGANIZACIONAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CARREIRA LONGEVA

O artigo #40 sugere que as organizações que desejam manter comprometidos os trabalhadores mais velhos, precisam abordar questões relacionadas à carga de trabalho e concentrar em gerenciamento de suporte, cultura organizacional e desenvolvimento de carreira. Estudos têm enfatizado a importância de as organizações introduzirem uma gestão sustentável de Recursos Humanos, que compartilhe a responsabilidade pela empregabilidade dos trabalhadores mais velhos (#43).

O artigo #3 oferece sugestões para gestão de trabalhadores mais velhos, como maior flexibilidade de carreira e renda mínima quando do desemprego. O artigo #4 evidenciou que a qualidade do emprego foi um forte preditor de maior qualidade de vida e bem-estar para esses trabalhadores.

Os estudos #32 e #33 abordam as estratégias baseadas na idade, com foco em avaliar se os empregadores europeus têm e usam práticas de RH para trabalhadores mais velhos e se essas práticas retêm ou contribuem para aposentar os trabalhadores mais velhos.

O artigo #34 apontou que suporte e reconhecimento do supervisor, satisfação com o cronograma e clareza do trabalho, foram práticas de reciprocidade entre organizações e colaboradores, preditoras significativas do engajamento dos funcionários.

Um estudo de caso, para avaliar o envelhecimento ativo em organizações, e apresentar exemplos de boas práticas que promovam o recrutamento e a retenção de trabalhadores mais velhos é escopo do artigo #35. Nessa mesma linha, o artigo #36 busca analisar as crenças dos gestores do setor público sobre medidas para promover o envelhecimento ativo nas organizações, e como essas crenças podem se relacionar com suas próprias atitudes, seja em relação a idade, gênero, papéis organizacionais e estruturas. O artigo #37 examina se o comportamento dos parceiros sociais (sindicatos e órgãos governamentais) contribuem ou não para a saída precoce do mercado dos

trabalhadores mais velhos, bem como o papel deles na criação e formulação de políticas e práticas de gestão, oferta de aprendizagem e desenvolvimento de carreira para estes trabalhadores.

O artigo #12 trabalha sobre a “descronologização” da vida humana. O argumento é que a vida humana perdeu os marcos temporais anteriormente bem delineados, como nas teorias vocacionais. E isto apresenta um novo ciclo de vida para as pessoas, onde o papel do governo, das organizações e da sociedade, e o impacto disto na qualidade de vida dos trabalhadores, é debatido.

O artigo #25 traz um modelo conceitual que aborda a percepção do trabalhador sobre o suporte oferecido pelas organizações, da satisfação do trabalhador na sua carreira e o quanto esses fatores implicam na retenção dos trabalhadores mais velhos.

Os artigos #42 e #16 analisam as competências dos trabalhadores e concluem que além delas, as políticas e práticas de RH devem ser consideradas no prolongamento das carreiras dos trabalhadores bem como alinhadas com o curso de vida destes trabalhadores. O artigo #16 define capital de carreira (*career capital*) o conjunto de recursos não financeiros que um trabalhador possui e utiliza em seu trabalho.

O artigo #14 trata de acordos idiossincráticos de trabalho (*i-deals*) que são acordos voluntários e personalizados de natureza não padronizada, negociados entre empregados individuais e seus empregadores em relação a termos que beneficiam cada parte. O #31 trata de customização de carreira que modifica a abordagem universalista de práticas de RH para práticas mais individualizadas, frutos do aumento da diversidade no local de trabalho. Entretanto, ambos instrumentos dependem do indivíduo, da organização e possivelmente da legislação do país ou anuência de parceiros sociais.

O artigo #40 buscou identificar os fatores que levam ao desengajamento e oferecer sugestões sobre como as organizações podem aumentar o engajamento e diminuir a intenção de rotatividade desses trabalhadores mais velhos.

O artigo #42 explora os antecedentes individuais e organizacionais da empregabilidade, na ótica da oferta e da demanda. Empregabilidade do lado da oferta, são as disposições, competências e atitudes que os trabalhadores trazem para suas organizações e o mercado de trabalho. E do lado da demanda inclui fatores como arranjos setoriais, governamentais ou políticas organizacionais para acomodar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (#15). Por exemplo, o artigo #43 aborda barreiras relacionadas a estereótipos que impedem profissionais mais velhos de serem contratados, e que podem ser endereçadas com práticas de RH como treinamento das lideranças (empregabilidade do lado da demanda), e ao meta-estereótipo, como desenvolvimento de competências individuais (empregabilidade do lado da oferta).

3.2.5. ABORDAGENS TEÓRICAS PARA A CARREIRA LONGEVA

Além das teorias apresentadas no referencial teórico, o exame dos artigos possibilitou a identificação de outras abordagens teóricas que ancoram estudos sobre carreira do trabalhador mais velho. A seguir abordam-se brevemente algumas teorias e seu uso, a partir do entendimento dos autores dos artigos.

A teoria do apego (*attachment theory*) compreende que os seres humanos nascem com a necessidade de formar um vínculo emocional próximo com um cuidador (#2). Assim, ela auxilia na compreensão do aumento da retenção de funcionários, já que os trabalhadores mais velhos tendem a fornecer orientação aos novos trabalhadores, apoio emocional, fornecer o contexto histórico e explicar as regras não escritas da organização.

A teoria da atribuição (*attribution theory*) aponta que o observador social busca explicações causais para o comportamento de alguém. De modo que gerentes podem avaliar como incomuns os comportamentos de seus subordinados. O que pode acarretar em interpretações equivocadas sobre o comportamento dos trabalhadores quando gerentes não apoiam a customização da carreira por exemplo (#31).

De acordo com a teoria da conservação de recursos (*conservation resources*) os indivíduos tentam obter e proteger seus recursos (por exemplo competências e conhecimentos) quando seus recursos estão ameaçados ou quando não conseguem obter novos recursos após investirem seus recursos atuais. O cenário chave na teoria é que os recursos contornam as perdas de recursos, quanto mais se tem, mais se é capaz de conservar. Assim, os trabalhadores mais velhos procuram continuamente criar circunstâncias que os ajudem a construir e reter seus recursos (competências) que visam a empregabilidade, para se adaptarem às circunstâncias de trabalho (#6 e #15).

Ainda no tema recursos, os autores do artigo #17 ao examinarem as competências individuais que os trabalhadores mais velhos utilizam para se adaptar com sucesso durante o desenvolvimento das carreiras, se basearam na teoria do desenvolvimento construtivo (*Constructive-Developmental Theory*). Por essa teoria um indivíduo constrói sua realidade organizando a experiência do dia a dia em um todo significativo. A maneira pela qual o organismo humano passa a organizar a experiência, ou a fazer sentido, evolui através de épocas distintas, de acordo com princípios regulares de estabilidade e mudança. Assim, o desenvolvimento humano é uma série contínua e sucessiva de equilíbrios entre o equilíbrio (tréguas evolutivas) e o desequilíbrio (crise). Esta teoria tem o potencial de auxiliar na compreensão de como os trabalhadores mais velhos percebem a mudança do papel do trabalho em suas vidas.

Esta mudança do papel do trabalho também pode ser analisada sob o olhar da teoria do ciclo de vida da Seleção, Otimização e Compensação (*Selection Optimization and Compensation*). Esta

teoria afirma que quando as pessoas envelhecem, elas experimentam ganhos e perdas. Como se espera que as perdas superem os ganhos, o desenvolvimento bem-sucedido do ciclo de vida se dá pela maximização dos benefícios que forem selecionados e otimizados em relação à idade. Os benefícios selecionados terão a capacidade de minimizar as perdas relacionadas à idade (#33 e #41).

Outra teoria do ciclo de vida que norteia estudos sobre os trabalhadores mais velhos é a teoria da seletividade socioemocional (*Socio-emotional selectivity theory*) que sugere que os objetivos sociais e emocionais das pessoas mudam com o aumento da idade e a diminuição do tempo restante de vida. Com mais consciência do esgotamento de tempo, as pessoas mudam o foco de objetivos baseados em conhecimento para objetivos baseados em emoções. Assim, é possível que trabalhadores mais velhos com pouco tempo antes da aposentadoria possam ser menos propensos a se envolver em comportamentos que maximizem os resultados futuros do trabalho. Em contraste, esses trabalhadores devem ser mais propensos a selecionar metas e buscar comportamentos que maximizem os resultados atuais. Essa teoria sugere que trabalhadores mais velhos preferem adotar comportamentos que resultem em resultados sociais e emocionais positivos, em vez de avanço na carreira, ou seja, tornem-se mais motivados intrinsecamente (mais focados em objetivos afetivos, como intimidade emocional e sentimentos de integração social) e menos motivados extrinsecamente (menos focados em objetivos instrumentais, como status social, aceitação social, aprendizado e desenvolvimento profissional) (#29 e #43).

Em relação aos agrupamentos de trabalhadores, a teoria de auto categorização (*Self-categorization theory*) explica os processos pelos quais as pessoas formam representações cognitivas de si mesmas e dos outros em relação a diferentes grupos sociais. Esta teoria ajuda a entender a estereotipagem, fenômeno que implica que os membros do grupo externo (por exemplo, trabalhadores mais jovens) usem generalizações cognitivas sistemáticas sobre indivíduos com base no grupo interno (trabalhadores mais velhos) ao qual esses indivíduos pertencem, sem com isso levar em conta possíveis diferenças entre os indivíduos dentro do grupo (#43).

Ainda em relação aos agrupamentos sociais, para a teoria social cognitiva da carreira (*Social cognitive career theory*), que é baseada na teoria cognitiva social de Bandura e elementos de teorias vocacionais como de Super, os determinantes sociocognitivos do desenvolvimento da carreira decorrem das experiências da infância. No entanto, esses teóricos reconheceram que o desenvolvimento da carreira é um processo ao longo da vida e pode mudar de curso devido a certas experiências, como demissões, nascimento de um filho/neto ou a morte de um cônjuge. Por esta teoria, os indivíduos desenvolvem interesses de carreira, aspirações, autoeficácia e expectativas por meio do processo de aprendizagem da modelagem, já que ela considera variáveis demográficas, bem como experiências de aprendizado que surgem de encontros com o ambiente sociocultural, como racismo e status socioeconômico. É uma teoria que aborda especificamente questões raciais e de minorias étnicas (#20).

Em relação a continuidade da carreira, é possível fundamentar-se na teoria da continuidade (*continuity theory*). Esta teoria se baseia na premissa de que os idosos que preservam um estilo de vida semelhante ao que tinham anteriormente, terão um maior nível de bem-estar psicológico. Ao contrário da transição abrupta associada à teoria do desengajamento, a teoria da continuidade reconhece as desvantagens de uma cessação completa do trabalho sem ter outras aspirações. Assim, um emprego-ponte, entre outras transições graduais para a aposentadoria, ajuda os a manter sua estrutura e autoimagem por meio de atividades significativas (#20).

Além da teoria do desengajamento, o artigo (#20) sugere que os trabalhadores mais velhos tendem a ser menos conectados socialmente, já que suas interações são diminuídas devido ao seu envolvimento reduzido em papéis anteriormente centrais no trabalho.

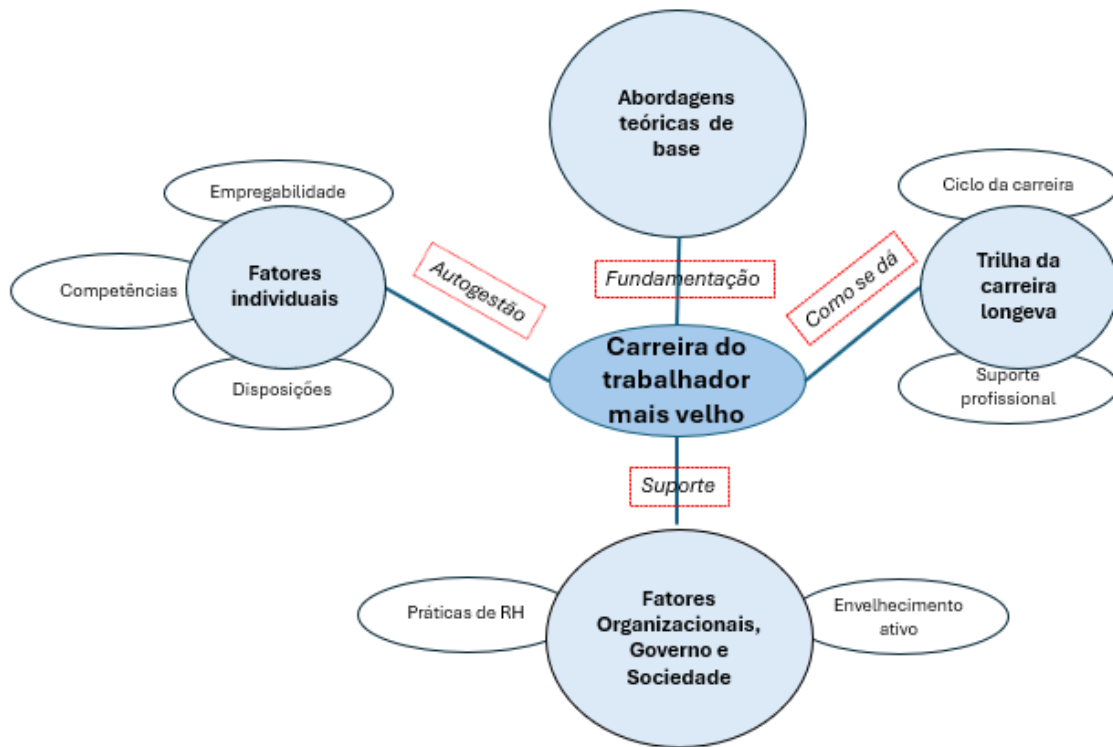
Estudos sobre carreira, também contemplam artigos que abordam teorias sobre aposentadoria e o desemprego, ou o efeito dele sobre o trabalhador. Por exemplo, a teoria da privação (*deprivation theory*), que lida com uma perspectiva de desemprego em relação ao bem-estar. Esta teoria compreende que pessoas privadas de coisas consideradas valiosas na sociedade, como dinheiro, justiça, status ou privilégio, se juntam a movimentos sociais com a esperança de reparar suas queixas (#8 e #20).

Nas teorias ligadas a aposentadoria examinadas no artigo #20 os autores postulam que o termo aposentadoria não mais se refere apenas ao fim da carreira ou à cessação do trabalho, mas tornou-se uma fase de desenvolvimento da carreira. De modo que é fundamental que a teoria e a prática abordem o processo de aposentadoria, independentemente de incluir ou não um período transitório.

Por último, a teoria do apego à função de trabalho (*Work role attachment theory*) trazida no artigo #38 que auxilia no exame do grau de apego e disposição do trabalhador mais velho se retirar ou continuar sua carreira.

Como síntese da análise dos 43 artigos apresenta-se na Figura 5 uma proposta de estrutura analítica para entender a carreira do trabalhador mais velho que será discutida na próxima sessão.

Figura 5. Proposta de estrutura analítica



Fonte: Elaborado pelos autores

4. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E DIREÇÕES FUTURAS

A RSL realizada em 43 artigos permitiu responder ao objetivo de mapear, analisar e sintetizar a publicação científica internacional sobre a carreira de trabalhadores mais velhos. Baseado nos resultados, depreendeu-se que a carreira do trabalhador mais velho envolve quatro categorias que respondem às questões norteadoras da RSL apresentadas na Introdução deste artigo, as quais são discutidas a seguir.

- Q1 – Quais são as teorias de base que fundamentam os estudos sobre a carreira de trabalhadores mais velhos?

Estudo sobre carreira de trabalhadores mais velhos revelou ser um campo notadamente multidisciplinar. As bases teóricas que fundamentam os estudos proveem de várias áreas do conhecimento: da psicologia (social, relações intergrupais, cognitiva, organizacional e do desenvolvimento), de teorias de carreira, de teorias do envelhecimento com raízes na gerontologia, e da abordagem *life span*. Nota-se, portanto, a importância da escolha de uma lente teórica para

embasar o estudo empírico e avançar na escassa literatura sobre carreira de trabalhadores mais velhos.

- Q2 – Quais são as fases de uma carreira longa?

A análise dos artigos revelou que uma carreira longa apresenta uma trilha que evoluiu de acordo com o curso de vida dos trabalhadores mais velhos, passando por diferentes estágios (adaptação, continuidade, transição e aposentadoria). Para que o trabalhador experiencie essas fases, o segundo tema da categoria revela a atividade de suporte profissional, exercida por indivíduos que podem orientar os trabalhadores a como enfrentar os desafios e oportunidades do prolongamento de suas carreiras. A categoria trilha da carreira longa explica como ocorre a evolução dessa carreira.

- Q3 – Quais são os fatores individuais condicionantes de uma carreira longa?

A categoria fatores individuais para a carreira longa revelou as competências que os trabalhadores mais velhos necessitam para se manter na carreira, suas disposições em termos de motivação, satisfação no trabalho e engajamento e sua empregabilidade. Nesse aspecto, esse conjunto de atributos mostra a autogestão requerida de um trabalhador mais velho para experimentar uma carreira longa.

- Q4 – Quais são os fatores organizacionais promotores da longevidade de carreira?

As práticas de RH voltadas ao trabalhador mais velho ajustadas ao ciclo de vida deles mostraram-se relevantes para a manutenção e satisfação desses trabalhadores nas organizações. Outro tema abordado nessa categoria foi, o envelhecimento ativo, compreendido como um processo de manutenção de bem-estar apesar das perdas das capacidades psicológicas e biológicas que vão ocorrendo ao longo da vida laboral. Esta categoria proporciona o suporte que os trabalhadores mais velhos necessitam para ampliar sua experiência no mercado de trabalho. No entanto, a literatura aponta que este não é um papel exclusivo das organizações empresariais. O governo por meio de políticas públicas e a sociedade são parceiros de uma tríade com diferentes ações voltadas à ampliação da empregabilidade do trabalhador mais velho.

Em suma, a carreira de um trabalhador mais velho é um processo dinâmico e constituído pela passagem de diferentes fases, que depende de fatores individuais, a autogestão da carreira, e necessita de suporte organizacional materializado em termos de práticas de RH na perspectiva de *life span*, mas também depende de ações concretas do governo via políticas públicas e da sociedade em geral.

A contribuição à literatura situa-se em duas esferas. Esta RSL fornece um panorama de 40 anos de estudos científicos (1982 – 2022) sobre carreira de trabalhadores mais velhos. A segunda contribuição, que transcende a análise descritiva da literatura, avança na explicação da dinâmica sobre a carreira do trabalhador mais velho, conforme apresentado na Figura 5. Essas contribuições lançam uma base para realização de uma investigação empírica inovadora.

Os resultados da RSL podem ajudar gestores de organizações a compreenderem as várias facetas da carreira do trabalhador mais velho. Contratar esses profissionais é um avanço, mas não basta. Sua gestão é complexa pois envolve a consideração do curso de vida dos envolvidos, que vai muito além da gestão tradicional de recursos humanos, pretensamente válida para todas as idades.

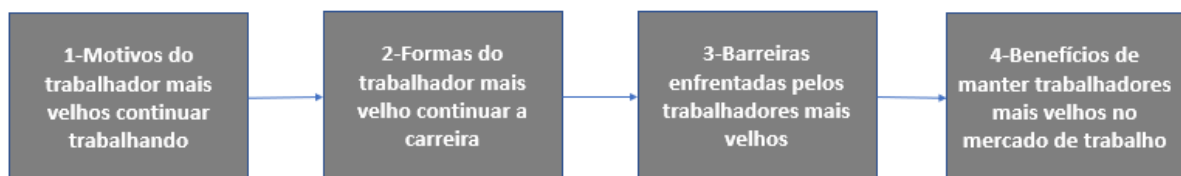
A relevância social deste trabalho se dá pelo contexto de envelhecimento populacional global, onde a manutenção da empregabilidade e do bem-estar dos trabalhadores mais velhos se torna essencial para a sustentabilidade econômica e social.

As limitações deste trabalho se encontram na quantidade de estudos encontrados, na seleção de artigos apenas com as palavras chaves nos títulos, e escolha das bases de dados que podem ter excluído trabalhos relevantes.

Dado que a questão de trabalhar por mais tempo e a necessidade de tornar as carreiras sustentáveis ao longo da vida precisam ser colocadas no topo da agenda, tanto dos formuladores de políticas públicas quanto das organizações, a investigação dos impulsionadores e consequências da qualidade do emprego na velhice é relevante e oportuna (Riva et al., 2022).

Como direção para futuros estudos, propõe-se quatro temas para pesquisar sobre a longevidade de carreira (Figura 6), na perspectiva do trabalhador, da gestão e de organizações. Esses blocos temáticos podem ser estudados separadamente ou em conjunto.

Figura 6. Proposição orientativa para estudos sobre longevidade de carreira



Fonte. Elaborado pelos autores

1. Motivos: estendem-se para o que é *“market driven”*, como mudança de tecnologia, escassez da mão de obra, etc. e *“not market driven”*, por decisão própria do trabalhador. Por exemplo, razões financeiras, benefícios de saúde, etc.

2. Forma: os instrumentos que possibilitam a vontade manifestada de continuar a carreira como a transição de carreira, os empregos intermediários, os empregos pontes, o desenvolvimento da carreira (promoções, treinamentos, customização da carreira, etc.), os programas governamentais, sindicais ou quaisquer iniciativas e instrumentos de gestão da diversidade, os acordos flexíveis, os arranjos individuais, entre outros.
3. Barreiras: são os elementos que dificultam ou impedem a continuidade da carreira, como adoecimento, condições de saúde precária, discriminações, preconceitos e estereótipos (etarismo) e meta estereótipos. Esses fatores podem impedir os trabalhadores mais velhos a não participarem ou não buscarem desenvolvimento de carreira pois percebem que não são uma prioridade para suas organizações (Armstrong-Stassen, 2008).

A percepção de suporte ou a falta dele, por parte das organizações, também se apresentam como barreiras aos trabalhadores mais velhos. A falta de determinadas competências ou necessidades pessoais como cuidar de outros familiares podem ser outras barreiras. E ainda, os relacionamentos no local de trabalho podem ser complexos para trabalhadores mais velhos que tem chefes mais jovens, pode haver dificuldade devido à diferença de estilo de trabalho e diferença geracional, assim como a falta de políticas ou práticas de RH para gestão e desenvolvimento da carreira destes colaboradores, também podem constituírem-se como barreiras.

4. Benefícios: são os frutos colhidos, tanto por trabalhadores, como organizações e sociedade. Os trabalhadores mais velhos podem contribuir com conhecimentos valiosos, habilidades, percepções históricas/contextuais e redes de contatos para as organizações. A retenção do trabalhador mais velho pode reduzir as intenções de saída com reflexos no índice de rotatividade, além de oferecer apoio emocional aos mais jovens. Estes trabalhadores, tendem a manter o envolvimento e o comprometimento organizacional, a participação no aprendizado e desenvolvimento, evitando a fuga de cérebros causada por talentos que se aposentam, ainda em plenas condições de trabalho. Indivíduos podem ter saúde física e psíquica melhoradas, ao manterem-se ativos no trabalho. Isto contribui para uma sociedade com idosos em melhores condições vitais, reduzindo custos de tratamentos médicos para o Estado.

Assim, a conceituação do que seria um construto para longevidade de carreira, e uma potencial escala de medição do mesmo, torna-se também, uma proposta para estudos futuros.

Os resultados deste estudo podem beneficiar os pesquisadores em trabalhos futuros, pois trata-se de uma revisão abrangente e inédita, que reúne o que há de mais relevante em estudos para a aprimoramento da pesquisa sobre a carreira dos trabalhadores mais velhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, P. (2022, June 17). What does the global decline of the fertility rate look like? World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2022/06/global-decline-of-fertility-rates-visualised/?DAG=3&gclid=CjwKCAjw9J2iBhBPEiwAErwpeSmnBB0QUfEZCrhr%20twyGyQ-BojEUIHsg1NaBDJ0o2jLoSCRbWI-urVhoCKI0QAvD_BwE.

Amorim, W., Fischer, A., & Fevorini, F. B. (2019). Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? *Revista de Gestao*, 26(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/REGE-09-2018-0092>

Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers — And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 334–352. <https://doi.org/10.1177/1038411108091755>

Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 419–437. <https://doi.org/10.1108/02683940810869033>

Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In *Handbook of Career Theory* (pp. 7–25). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511625459.003>

Bal, P. M., Kleef, M. Van, & Jansen, P. G. W. (2015). Career Customization and Employee Age 1 The Impact of Career Customization on Work Outcomes: Boundary Conditions of Manager Support and Employee Age. <http://www.matthijsbal.com>

Brown, M., Pitt-Catsoupes, M., McNamara, T. K., & Besen, E. (2014). Returning to the workforce after retiring: a job demands, job control, social support perspective on job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3113–3133. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.919951>

Caines, V. D., Crane, M. F., Noone, J., Griffin, B., Datta, S., & Earl, J. K. (2020). Older workers: Past, present and future. *Australian Journal of Management*, 45(3), 425–448. <https://doi.org/10.1177/0312896220918912>

Cepellos, V. M. (2018). Envelhecimento Nas Organizações: Os Grandes Debates Sobre o Tema Nos Estudos De Administração De Empresas. *Teoria e Prática Em Administração*, 8(1), 138–159. <https://doi.org/10.21714/2238-104x2018v8i1-37614>

Collins, M. H., Hair, J. F., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the reverse pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 21–41. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20006>

Crespo, S. (2004). Les «nouveaux parcours» de fin de carrière. *Retraite et Societe*, 42(2), 65–85. <https://doi.org/10.3917/rs.042.0065>

Cunningham, J. B., & Sweet, B. (2009). Individual competencies that older workers use in successfully adapting during their careers. In *Int. J. Human Resources Development and Management* (Vol. 9, Issue 3).

Deaton, A. (2017). A grande saída: saúde, riqueza e as origens da desigualdade. *Intrínseca*.

Fasbender, U., Wöhrmann, A. M., Wang, M., & Klehe, U. C. (2019). Is the future still open? The mediating role of occupational future time perspective in the effects of career adaptability and aging experience on late career planning. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 24–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.006>

Fórum Econômico Mundial. (2023). Future of Jobs Report. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional RGO*, 13(2), 188–206. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>

Heraty, N., & McCarthy, J. (2015). Unearthing psychological predictors of financial planning for retirement among late career older workers: Do self-perceptions of aging matter? *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 274–283. <https://doi.org/10.1093/workar/wav008>

Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. In *American Journal of Sociology* (Vol. 43, Issue 3).

James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173–196. <https://doi.org/10.1002/job.681>

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 29, Issue 3). <https://www.jstor.org/stable/20159053>

Kerr, G., & Armstrong-Stassen, M. (2011). The bridge to retirement: Older workers' engagement in post-career entrepreneurship and wage-and-salary employment. *Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/097135571002000103>

Kreisberg, N. (2015). AIER research study: New careers for older workers. <https://www.aier.org/new-careers-older-workers>

Luke, J., & Neault, R. A. (2020). Advancing Older Workers_ Motivations, Adaptabilities, and Ongoing Career Engagement. *Canadian Journal of Career Development*, 19(1), 48–55. <https://cjcd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjcd/article/view/24>

Lytle, M. C., Foley, P. F., & Cotter, E. W. (2015). Career and Retirement Theories: Relevance for Older Workers Across Cultures. *Journal of Career Development*, 42(3), 185–198. <https://doi.org/10.1177/0894845314547638>

Mok, I., Mackenzie, L., & Thomson, K. (2021). Career development and human resource management of older workers: A scoping review. *Australian Journal of Career Development*, 30(3), 226–239. <https://doi.org/10.1177/10384162211069208>

Mykletun, R. J., professor, A., & Researcher, S. (2012). Managers' Beliefs about Measures to Retain Senior Workforce Trude Furunes Per Erik Solem.

OCDE. (2023). Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 indicators. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/678055dd-en>

Okoli, C. (2015). A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(43), 879–910. <http://aisel.aisnet.org/cais>

Riva, E., Lucchini, M., & Piazzoni, C. (2022). The effect of job quality on quality of life and wellbeing in later career stages: A multilevel and longitudinal analysis on older workers in Europe. *Applied Research in Quality of Life*, 17(4), 1993–2015. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-10021-z>

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>

Scheidel, W. (2020). Violência e a história da desigualdade: da idade da pedra ao século XXI. *Zahar*.

Simon, J., & Osipow, S. H. (1996). Continuity of Career: The Vocational Script in Counseling Older Workers. *The Career Development Quarterly*, 45.

Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298.

Tempest, S., & Coupland, C. (2017). Lost in time and space: temporal and spatial challenges facing older workers in a global economy from a career capital perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2159–2183. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128455>

Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of european employers. *Gerontologist*, 55(5), 814–824. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu048>

Veth, K. N., Emans, B. J. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P. L. M., & De Lange, A. H. (2015). Development (f)or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 53–80. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21200>

Waskel, S. A., & Overy, C. (1981). Career change: Mid-life and for older workers. *Journal of Continuing Higher Education*, 29(1), 20–21. <https://doi.org/10.1080/07377366.1981.10401273>