

# A “antítese do desengajamento”: ensaio teórico e proposição de um modelo inicial sobre a longevidade de carreira de trabalhadores mais velhos

**Emerson Dias**

Professor da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Brasil)

[wesleybrazil@hotmail.com](mailto:wesleybrazil@hotmail.com)

## Resumo

Este ensaio teórico propõe um modelo inicial de longevidade de carreira em trabalhadores mais velhos, entendida como a antítese do desengajamento. A partir da revisão de literatura nacional e internacional, foram identificados cinco fatores promotores: suporte organizacional percebido, centralidade do trabalho, adaptabilidade de carreira, empregabilidade percebida e volição no trabalho. A proposta oferece bases para investigações empíricas futuras e busca ampliar a compreensão do prolongamento voluntário da vida laboral no contexto do envelhecimento populacional.

## Palavras-Chave

Longevidade de carreira; Trabalhadores mais velhos; Fatores psicossociais

## ***The “antithesis of disengagement”: theoretical essay and initial model proposition on the career longevity of older workers***

### **Abstract**

This theoretical essay proposes an initial model of career longevity in older workers, understood as the antithesis of disengagement. Based on a review of national and international literature, five promoting factors are identified: perceived organizational support, work centrality, career adaptability, perceived employability, and work volition. The model offers a foundation for future empirical research and contributes to understanding the voluntary extension of working life in the context of an aging population.

### **Keywords**

Career longevity; Older workers; Psychosocial factors

## ***La “antítesis del desenganche”: ensayo teórico y propuesta de un modelo inicial sobre la longevidad de carrera de trabajadores mayores***

### **Resumen**

Este ensayo teórico propone un modelo inicial de longevidad de carrera en trabajadores mayores, entendida como la antítesis del desenganche. Con base en una revisión de la literatura nacional e internacional, se identifican cinco factores promotores: apoyo organizacional percibido, centralidad del trabajo, adaptabilidad de carrera, empleabilidad percibida y volición laboral. La propuesta ofrece fundamentos para futuras investigaciones empíricas y amplía la comprensión sobre la extensión voluntaria de la vida laboral en el contexto del envejecimiento poblacional.

### **Palabras clave**

Longevidad de carrera; Trabajadores mayores; Factores psicosociales

# INTRODUÇÃO

"Um homem se humilha se castram seu sonho. Seu sonho é sua vida e a vida é trabalho. E sem o seu trabalho, um homem não tem honra, e sem a sua honra, se morre, se mata. Não dá pra ser feliz". São os versos da canção de Gonzaguinha, Guerreiro menino.

Versos que servem para iniciar uma reflexão sobre como lidar com o fenômeno da longevidade humana? Ao mesmo tempo que lidar com a discriminação no mercado de trabalho, que tende a expulsar o trabalhador mais velho, dado seu envelhecimento.

Tikkanen (2012, p.15) chamou isso de esquizofrenia do mercado de trabalho, pois ao mesmo que o mercado reivindica a necessidade de os trabalhadores mais velhos permanecerem mais tempo, os trabalhadores mais velhos são os mais demitidos. Isso se dá por um fator muito forte, em suas palavras: "a glorificação da juventude".

Segundo Oddone (2019) o trabalho tem uma representação social na vida humana, confere dignidade, proporciona bem-estar, faz o ser humano sentir-se útil, além de contribuir para a saúde das pessoas. Tanto que o sofrimento do desemprego produz mudanças na saúde das pessoas (Fournier et al., 2015) . Ao inquirir trabalhadores mais velhos sobre o porquê não conseguiam um emprego, todos indicaram que a idade (ser velho) era a principal causa (Oddone, 2019).

A longevidade deve ser celebrada e considerada partir de uma perspectiva positiva da vida. No entanto, pesquisadores que estudam o trabalho humano em diferentes áreas, alertam para um desafio crescente: o envelhecimento da força de trabalho tende a se tornar uma questão organizacional dominante. Isso ocorre, principalmente, devido à escassez de mão-de-obra, consequência da diminuição da reserva de pessoas jovens que ingressarão no mercado de trabalho (Crespo, 2004; Heraty & McCarthy, 2015; Veth et al., 2015).

Além da diminuição de pessoas jovens no mercado de trabalho, trabalhadores ainda em condições laborais e que desejam se aposentar, por opção de vida, podem levar a uma piora desta escassez. Dado que muitos têm o sonho de construir um plano de aposentadoria, para ao final da carreira, poder desfrutar a vida sem precisar da renda do trabalho, tornando atrativa a saída do mercado de trabalho (Dias, 2022)

A longevidade, assim como a possibilidade de aposentadoria são fenômenos contemporâneos. No início deste século, a aposentadoria, como culminação recompensadora de uma longa e bem-sucedida vida profissional, era desconhecida. A vida profissional das pessoas era aproximadamente equivalente à vida depois dos 16 anos de idade (Cahill & Salomone, 1987)

No contexto brasileiro, observa-se um acelerado envelhecimento populacional. Entre 2010 e 2022, a proporção de pessoas com 65 anos ou mais aumentou de 7,4% para 10,9%, enquanto a população de 0 a 14 anos reduziu de 24,1% para 19,8%. Projeções indicam que, em 2030, cerca de 19% da população brasileira terá 60 anos ou mais; em 2060, esse percentual deve alcançar 32%. Esses dados reforçam a urgência de políticas públicas voltadas para esse segmento etário (Flach & Dandara, 2024; IBGE, 2018, 2023).

Amorim et al. (2019) constataram que, como reflexo da demografia, nos últimos anos, já há proporcionalmente mais trabalhadores com mais de 50 anos em atividade do que em outras faixas etárias no país. Além disso, há fortes indícios de que este contingente, continuará a crescer nos próximos anos, alinhando o Brasil à tendência mundial de uma vida laboral mais longa.

Embora o envelhecimento da força de trabalho seja um fenômeno amplamente reconhecido, ainda são escassas, no contexto nacional, as pesquisas que exploram de forma sistemática as trajetórias de carreira dos trabalhadores mais velhos. Como apontam Dias e Hanashiro (2024), grande parte da literatura sobre o tema carece de abordagens teóricas integradas e de modelos que articulem variáveis psicossociais relevantes para a extensão da vida laboral. Este ensaio pretende preencher essa lacuna, tendo como objetivo propor um modelo teórico preliminar explicativo da longevidade de carreira, baseado em fatores que levam os trabalhadores mais velhos a prolongar suas vidas laborais.

O artigo está organizado em três partes. Na primeira, apresenta-se o referencial teórico, com conceituações sobre: carreira pós-carreira, longevidade de carreira, empregabilidade e competências. Na segunda, com base nos conceitos desenvolvidos, apresenta-se a proposta de um modelo teórico sobre longevidade de carreira e seus fatores constituintes. Por fim, a terceira parte, expõe-se as conclusões e sugere uma agenda para pesquisas futuras.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1. CARREIRA PÓS CARREIRA

Segundo Crespo (2004) literatura sugere que o emprego “pós-carreira” consiste nas chamadas formas atípicas. Esta literatura não suporta, ao menos explicitamente, que o trabalho “pós-carreira” é constituído significativamente da forma “típica”. O emprego “pós-carreira” é definido em referência a um emprego de carreira ou vitalício, ou seja, emprego que, anteriormente, pode ter durado toda a carreira ou a maior parte dela.

Essa diferenciação é importante para o estudo de carreiras: o trabalho ou emprego vitalício também é chamado emprego ou trabalho de carreira (*career job*). Existe o trabalho intermediário, 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 de uma pessoa de um cargo (“típico”), mas antes de sua retirada permanente da força de trabalho (Kerr & Armstrong-Stassen, 2011; Lytle et al., 2015; Tempest & Coupland, 2017).

Num contexto de envelhecimento da população, manter-se empregado ou voltar a trabalhar mais tarde na vida pode ser altamente benéfico para os indivíduos e para a sociedade como um todo (Riva, Lucchini e Piazzoni, 2022).

A esse respeito, Luke e Neault (2020) apresentaram uma pesquisa com aposentados canadenses que destacou que a segurança financeira, a falta de conexões sociais profissionais ou o desejo de atualizar habilidades (aprendizado ao longo da vida) foram os motivos apresentados para retornar ao trabalho. Evidenciando que o bem-estar e a identidade pessoal podem ser reduzidas com transições de carreira que fazem com que um indivíduo sinta a perda de uma parte significativa de sua identidade, devido ao abandono da rotina de seu estágio atual na vida, informam os pesquisadores.

Riva et al. (2022) concluem que o emprego prolongado protege as pessoas dos riscos de pobreza e exclusão social e mantém as pessoas fisicamente e mentalmente ativas; além disso, é também uma importante fonte de recursos não econômicos e simbólicos, como conexões sociais e autoestima.

Kerr e Armstrong-Stassen (2011) se debruçaram sobre os fatores que influenciam a decisão de se engajar em um emprego pós-carreira e classificaram entre: fatores *push* (perspectivas de emprego com baixos salários, necessidade financeira) e fatores *pull* (características associadas ao trabalho autônomo que o tornam uma opção desejável para os trabalhadores mais velhos, como horários de trabalho flexíveis, autonomia e independência no trabalho e maiores oportunidades de aprendizado e desenvolvimento). Ambos fatores influenciam a decisão dos trabalhadores mais velhos de se engajar no empreendedorismo pós-carreira.

## 1.2. LONGEVIDADE DE CARREIRA

Maestas (2010) propôs que os trabalhadores selecionam um dos três caminhos de aposentadoria: aposentar-se integralmente e nunca mais retornar ao trabalho; transição para um emprego de meio período e depois aposentadoria integral; ou aposentar-se e retornar ao mercado de trabalho posteriormente a “não-aposentadoria” (*unretirement*). A autora descobriu que quase metade dos aposentados segue um caminho de aposentadoria não tradicional que envolve aposentadoria parcial e/ou não aposentadoria, inclusive o grande número de pessoas que se aposentam se sentindo

jovens, retornam ao trabalho posteriormente, o que leva a grande maioria dos trabalhadores a prolongarem suas carreiras, além da data de aposentadoria.

Em revisão sistemática recente, Dias e Hanashiro (2024) apontaram que a longevidade de carreira ainda é um constructo pouco explorado conceitualmente, sendo com frequência confundido com permanência involuntária ou mera postergação da aposentadoria. Diferentemente dessa abordagem limitada, este estudo propõe compreender a longevidade como uma trajetória ativa, sustentada por fatores psicossociais, volitivos e organizacionais.

As definições de carreira, referem-se ao percurso, ou caminho da interseção entre o indivíduo e a instituição do trabalho ao longo do tempo (Tempest & Coupland, 2017). Super (1957, citado por Simon & Osipow, 1996, p.158), por sua vez, define carreira como “uma sequência de cargos ocupados ao longo da vida, alguns deles simultaneamente”.

A longevidade da carreira pode ser compreendida como a duração prolongada do tempo de trabalho de uma pessoa. Em outras palavras, é uma medida de quanto tempo um indivíduo mantém sua vida profissional, mesmo após a aposentadoria.

Mooney, Harris e Ryan (2016), em estudo com profissionais de hotelaria, defenderam que longevidade na carreira era entendida como um período mínimo de dez anos passados trabalhando naquela indústria, independentemente da aposentadoria. Para as autoras, a longevidade da carreira refere-se a um espaço de tempo, embora, esse indicador de antiguidade envolva um elemento de arbitrariedade. Entretanto, fatores psicossociais como identidade de idade, ansiedade de envelhecimento, percepção de discriminação por idade, apoio social percebido no trabalho e centralidade de trabalho foram elencados no estudo como evidências importantes para a longevidade.

Macdonald e Levy (2016), reforçaram essas evidências ao demonstrar como fatores como a centralidade do trabalho (CT) – entendida como “as crenças que os indivíduos têm sobre o grau de importância que o trabalho desempenha em suas vidas”, (Paullay et al., 1994, p.224), – e o suporte social percebido estão associados ao aumento da longevidade laboral. Em contrapartida, a percepção de discriminação etária e a ansiedade frente ao envelhecimento contribuem negativamente. O estudo evidenciou ainda que esses fatores se articulam com três variáveis centrais da longevidade no trabalho: satisfação, compromisso e engajamento.

Embora os fatores psicossociais exerçam influência relevante sobre a longevidade de carreira, eles não atuam isoladamente. É necessário considerar as condições físicas e cognitivas requeridas no ambiente laboral. Ou seja, os chamados fatores psicofísicos também desempenham um papel importante no prolongamento da vida profissional.

Além do tempo e fatores psicossociais, os fatores psicofísicos também devem ser considerados no prolongamento da vida laboral.

Riva et al. (2022) analisaram o efeito da qualidade do trabalho na qualidade de vida e no bem-estar dos trabalhadores mais velhos. Uma de suas descobertas é que altas demandas psicofísicas, quando combinadas com escassez de recursos de trabalho, podem prejudicar significativamente o bem-estar do trabalhador. Por outro lado, ambientes que oferecem altos níveis de suporte e recursos tendem não apenas a mitigar os efeitos adversos das exigências físicas e mentais, mas também a favorecer a permanência desses profissionais no mercado de trabalho, promovendo condições mais saudáveis e sustentáveis ao envelhecimento laboral.

Hennekam (2015) encontrou evidências em seu estudo de que os trabalhadores mais velhos que estavam indo bem em termos de carreira e satisfeitos com as mesmas, provavelmente iriam prolongar suas vidas profissionais. Entretanto, a saída precoce do mercado de trabalho raramente é uma escolha destes profissionais.

Fatores que contribuem para a longevidade de carreira, incluem outros elementos relevantes. Mok et al. (2021) realizaram uma revisão de escopo sobre o desenvolvimento de carreira dos trabalhadores mais velhos. Eles identificaram que as principais barreiras para a longevidade de carreiras, desses trabalhadores, decorrem da falta de políticas organizacionais voltadas para o desenvolvimento de carreira desses trabalhadores. Os autores apontam que, as estratégias de gestão de recursos humanos (GRH), como personalização de carreira e planos de carreira horizontais dentro da mesma organização, capacitam os trabalhadores mais velhos a sentir um senso de propriedade e agência sobre o desenvolvimento de sua própria carreira. Essas estratégias melhoram as chances de os trabalhadores mais velhos alcançarem longevidade na carreira, incluindo acesso a bônus e promoções. Contudo, para implementar iniciativas de desenvolvimento de carreira para essa faixa etária, as organizações precisam garantir que seus gerentes possuam as habilidades e conhecimentos para responder às necessidades dos trabalhadores mais velhos.

Armstrong-Stassen (2008) alerta que alguns executivos e gerentes assumem que seus funcionários mais velhos não precisam ou não querem desenvolvimento de carreira. Para a pesquisadora, existe uma falta de conhecimento sobre como desenvolver e implementar práticas específicas de RH relevantes para trabalhadores maduros. Isto é uma das três razões pelas quais os empregadores não têm sido mais proativos em tomar medidas para reter seus funcionários maduros. As outras duas são: as visões estereotipadas negativas de trabalhadores maduros, resultando em preconceito e discriminação por idade. A autora aponta também a retirada de trabalhadores maduros da força de trabalho devido a incentivos de aposentadoria precoce, atitudes em relação à aposentadoria, planejamento de aposentadoria e ajuste pós-aposentadoria, como práticas de emprego que desencorajam estes trabalhadores de permanecerem na força de trabalho.

O encorajamento para que trabalhadores mais velhos permaneçam nas organizações está fortemente associado à percepção de suporte que recebem do ambiente organizacional. Essa percepção influencia diretamente sua motivação, fator fundamental para a longevidade na carreira. Motivação pode ser entendida como “uma das forças energéticas que se originam dentro e fora do ser de um indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e determinar sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 2008, p. 11, citado por Hennekam, 2016). Isso é particularmente relevante diante dos estigmas que frequentemente atribuem aos trabalhadores mais velhos menor motivação, capacidade de aprendizagem ou interesse em desenvolvimento profissional.

O conceito de suporte organizacional percebido (SOP) refere-se ao grau em que os funcionários acreditam que suas organizações valorizam suas contribuições e se preocupam com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Esse suporte atua como um importante recurso psicossocial, pois favorece o ajuste dos trabalhadores às mudanças do ambiente de trabalho e oferece alívio socioemocional, como aprovação e estima (Kim & Kim, 2022), além de facilitar o desenvolvimento de competências (Savickas & Porfeli, 2012). Em meta-análise realizada por Rhoades e Eisenberger (2002), foram identificadas quatro dimensões centrais associadas ao SOP: justiça, apoio do supervisor, recompensas organizacionais e condições de trabalho favoráveis. Essas dimensões não apenas beneficiam os trabalhadores — promovendo maior desempenho, comprometimento afetivo e menor absenteísmo —, mas também geram impactos positivos nas próprias organizações.

Além disso, de acordo com Armstrong-Stassen e Ursel (2009), o SOP atua como mediador entre práticas de treinamento e a intenção dos trabalhadores mais velhos de permanecerem na empresa. Isso ocorre porque tais práticas são interpretadas como sinais do compromisso organizacional com o bem-estar dos funcionários. Com base na teoria da troca social (1964, citado por Armstrong-Stassen & Ursel, 2009) e na norma de reciprocidade (Gouldner, 1960), essas percepções de apoio geram uma obrigação simbólica de retribuição, o que reforça o vínculo com a organização e amplia o desejo de permanência. Nesse sentido, o envolvimento da empresa em políticas e práticas que expressam valorização e cuidado com seus trabalhadores maduros pode ser decisivo para promover sua longevidade de carreira.

Com base na literatura apresentada, propõe-se a seguinte hipótese teórica:

**H1 – O suporte organizacional percebido está positivamente associado à longevidade de carreira em trabalhadores mais velhos.**

Além disso, Armstrong-Stassen (2008) explica que existem muitas diferenças entre os trabalhadores maduros, incluindo características individuais (como a centralidade do trabalho), características demográficas (gênero e nível educacional) e características ocupacionais e organizacionais do trabalho (tipo de ocupação, setor da indústria, composição etária da força de trabalho da

organização, tipo de trabalho) que podem influenciar quais práticas de RH são mais desejadas ou necessárias.

Harpaz (2002) ao examinar o compromisso de trabalhadores com seus empregos, excluindo as motivações financeiras, identificou que a centralidade do trabalho é um forte preditor do desejo de continuar trabalhando. Uma alta centralidade do trabalho tende a resultar em uma permanência prolongada no emprego.

Com base nas evidências apresentadas, propõe-se a seguinte hipótese teórica:

**H2 – A centralidade do trabalho (CT) está positivamente associada à longevidade de carreira em trabalhadores mais velhos.**

Assim, os fatores relacionados ao tempo, aos aspectos psicossociais e psicofísicos, somados às práticas de RH, constituem indícios relevantes de que possam atuar como preditores da longevidade de carreira. Esses fatores são consistentes com a teoria da construção de carreira de Savickas (2005, citado por Savickas & Porfeli, 2012). A Teoria se concentra em como os indivíduos constroem seus papéis de vida, incluindo suas carreiras (SOP e gerenciamento de carreira, por exemplo) e outros domínios da vida, não relacionados diretamente ao trabalho, como autoestima conjugal, inteligência emocional e personalidade proativa. Segundo essa teoria, as pessoas constroem suas carreiras atribuindo significado ao seu comportamento vocacional e às suas experiências de trabalho. A teoria examina os tipos de personalidade vocacional, a adaptação psicossocial frente às tarefas de desenvolvimento vocacional ou transições, a razão para o comportamento vocacional e os temas de vida de modo geral. A teoria enfatiza que todos os indivíduos precisam de ajustes e desenvolvimentos contínuos em todas as posições vocacionais. Para isso, os indivíduos precisam de recursos que permitam adaptar-se às mudanças nas circunstâncias de trabalho e resolver problemas (Kim & Kim, 2022; Luke & Neault, 2020).

A teoria da construção de carreira não dá foco em tarefas e estágios sequenciais da carreira e, em vez disso, enfatiza que os caminhos de carreira são menos previsíveis, desacoplando o estágio de carreira da idade, por exemplo. Savickas se concentrou no conceito de adaptabilidade (de Vos & Segers, 2013; Kim & Kim, 2022; Kwon, 2019; Luke & Neault, 2020; Lytle et al., 2015; Savickas & Porfeli, 2012; Zacher & Griffin, 2015).

Adaptabilidade de Carreira (AC) é definida como “uma construção psicossocial que denota os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas, transições e traumas atuais e antecipados em seus papéis ocupacionais” (Savickas & Porfeli, 2012, p. 662). A AC pode ser compreendida como o processo autorregulatório, que envolve estratégias de busca consciente e contínua para participar do mercado de trabalho (Lim et al., 2019). Também se refere ao conjunto de competências que

capacitam os profissionais a enfrentar mudanças e desafios de carreira, gerenciá-la proativamente (Savickas & Porfeli, 2012), bem como a manter e melhorar o ajuste indivíduo-ambiente no contexto de trabalho e carreiras, favorecendo, assim o alcance do sucesso subjetivo e objetivo na carreira (Zacher & Griffin, 2015). É uma forma de capital humano que é acumulado ao longo do tempo com base em experiências educacionais, de trabalho e de treinamento e inclui as “capacidades de adaptação”: preocupação, confiança, curiosidade e controle sobre a carreira (Zacher & Griffin, 2015).

Funcionários com alto nível de AC são capazes de gerenciar suas carreiras de forma proativa e promover seu próprio bem-estar (Kim & Kim, 2022). Segundo os autores, diversos estudos revelam que funcionários com altos níveis de AC estão relacionados a níveis mais altos de sucesso na carreira, como satisfação, engajamento no trabalho e desempenho no trabalho. O nível de AC também varia conforme características individuais, como idade, sexo, escolaridade e experiências profissionais. Em seu trabalho sobre AC dos trabalhadores mais velhos, Kim e Kim (2022) encontraram evidências de que esse grupo tende a apresentar níveis mais elevados de AC do que os trabalhadores mais jovens, e que o suporte organizacional (SOP) exerce efeito significativo na adaptabilidade desse público.

Corroborando esses achados, De Vos et al. (2020) demonstraram que trabalhadores com altos níveis de AC tendem a apresentar comportamentos associados à autoestima, planejamento de carreira, engajamento e empregabilidade. Esses resultados reforçam o papel da AC como um recurso essencial para a longevidade de carreira, especialmente no enfrentamento de transições e desafios laborais em fases mais avançadas da vida profissional.

A AC é composta por quatro dimensões: preocupação, controle, curiosidade e confiança. O funcionário adaptável é aquele que “preocupa-se com o futuro vocacional, assume o controle de tentar se preparar para o futuro vocacional, mostra curiosidade ao explorar possíveis “eus” (versões futuras de si mesmo) e cenários futuros, e fortalece a confiança para perseguir as próprias aspirações” (Savickas & Porfeli, 2012, p. 663). Dessa forma, trabalhadores com altos níveis de adaptabilidade de carreira se preparam para futuras tarefas de carreira (preocupação), assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira (controle), exploram possíveis futuros “eus” e oportunidades de carreira (curiosidade) e acreditam em sua capacidade de sucesso na resolução de problemas relacionados à carreira (confiança) (De Vos et al., 2020).

AC exige flexibilidade. Neste sentido, Robson e Hansson (2007) identificaram que, indivíduos mais comprometidos com suas carreiras e que se viam como especialistas profissionais ou técnicos achavam particularmente difícil “mudar de marcha”. Trabalhadores mais velhos que desenvolveram habilidades de trabalho mais especializadas pareciam enfrentar maiores dificuldades para ajustar suas carreiras.

A AC, que é um recurso psicológico, parece ser um importante preditor de longevidade de carreira. Com base nos argumentos apresentados, propõe-se a seguinte hipótese teórica:

**H3 – A adaptabilidade de carreira é positivamente associada à longevidade de carreira em trabalhadores mais velhos.**

### 1.3. EMPREGABILIDADE

O estudo acadêmico da empregabilidade começou na década de 1950. O termo é uma palavra composta de “empregar” (*employ*) e “capacidade” (*ability*), pode ser interpretado como a “capacidade de ser empregado” (Kwon, 2019). Rothwell e Arnold (2007) definem a empregabilidade como a habilidade que mostra o potencial de alguém por meio do emprego contínuo alcançado ao longo de toda a vida.

A empregabilidade é um conceito abrangente, que envolve um conjunto diverso de recursos individuais. Segundo Roobol et al. (2021), destacam-se especialmente dois: a proatividade na busca por oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, e o grau de confiança e facilidade com que os trabalhadores executam suas atividades. Esses autores também enfatizam que a carreira é composta por eventos positivos e negativos — como promoções, reduções salariais, rebaixamentos ou períodos de desemprego — que afetam diretamente a percepção de empregabilidade. Nesse sentido, a empregabilidade pode ser compreendida como a capacidade de exercer maior autonomia sobre o próprio percurso profissional, assumindo uma postura ativa frente às mudanças e transições ao longo da trajetória laboral.

Empregabilidade também pode ser definida como “a realização, aquisição ou criação contínua de trabalho por meio do uso otimizado de competências” (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006).

Van der Klink et al. (2016) introduziram o conceito de empregabilidade sustentável, e incluíram a importância dos valores pessoais, do significado do trabalho e do bem-estar dos indivíduos. A evolução da definição de empregabilidade passou, assim, da manutenção do trabalho através de recursos pessoais, atitudes e meta-competências para fatores externos e o foco em valores pessoais, significado do trabalho e bem-estar dos indivíduos (Magnano et al., 2019).

Em outras palavras, a empregabilidade é a capacidade de explorar o próprio potencial para manter a segurança do emprego sustentável, e refere-se ao sucesso na carreira de longo prazo (Kwon, 2019). Segundo o autor, os especialistas em carreira aceitam a opinião de que a forma como um indivíduo percebe sua empregabilidade é muito importante para o desenvolvimento da carreira e o sucesso no emprego.

Entretanto, Roobol et al. (2021) não consideraram empregabilidade apenas a capacidade do empregado, mas diferenciam empregabilidade em dois lados. O primeiro é o lado da oferta onde se encontram as disposições, competências e atitudes que os trabalhadores trazem para suas organizações e o mercado de trabalho. O segundo é o lado da demanda, que incluem os arranjos setoriais, governamentais ou políticas organizacionais para acomodar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Para Kwon (2019), a empregabilidade é prevista integrando a AC, que se originou na Teoria da Construção da Carreira, e a volição no trabalho, que se originou na psicologia com a Teoria da Psicologia do Trabalhar (*Psychology of Working Framework* – PWF).

A volição no trabalho (VT) é definida como: “a capacidade percebida de fazer escolhas ocupacionais, apesar das restrições” (Duffy et al., 2012, p. 401).

Uma pessoa com alta VT percebe que tem muitas oportunidades e poucas barreiras externas e estruturais de trabalho, acreditando que pode superá-las. Por outro lado, uma pessoa com baixa VT, percebe poucas oportunidades de trabalho e de superação das barreiras. A VT está altamente relacionada aos recursos individuais básicos, como o capital psicológico e tem uma influência direta em uma variedade de resultados de carreira. Há correlações positivas entre VT e afeto positivo, satisfação com a vida, satisfação acadêmica em estudantes universitários e satisfação no trabalho (Kwon, 2019). Adicionalmente, para atingir objetivos profissionais, do ponto de vista da motivação, a volição no trabalho é altamente importante para a seleção de carreira. Trabalhadores com alta VT tratam seu trabalho como uma vocação e facilmente extraem significado dele. Além disso, a VT torna-se um elemento crítico para uma alta qualidade de vida (Blustein, 2008, 2011; Duffy et al., 2012, 2013, 2015).

Kwon (2019) testou a hipótese de que a AC mediaria a relação entre a VT e a empregabilidade, e encontrou evidências de que a relação entre VT e AC foi significativa. Esses resultados significam que as relações entre VT, AC e empregabilidade têm validade nomológica.

Diante da relevância atribuída à empregabilidade como recurso psicossocial estratégico para o desenvolvimento da carreira em fases avançadas da vida laboral, propõe-se que ela atue como fator promotor da longevidade de carreira. Além disso, reconhece-se que a percepção de empregabilidade está fortemente relacionada à experiência de agência e autodeterminação do indivíduo no trabalho, representada pela volição.

Assim, apresentam-se as seguintes hipóteses teóricas:

**H4 – A empregabilidade está positivamente associada à longevidade de carreira em trabalhadores mais velhos.**

## **1.4. COMPETÊNCIAS**

Dias e Hanashiro (2024) classificaram como fatores individuais para a carreira longeva pesquisas que analisaram as competências necessárias à continuidade das trajetórias profissionais de trabalhadores mais velhos.

Cabe destacar que, neste ensaio, as competências não são tratadas como um fator isolado, mas compreendidas como componentes fundamentais da adaptabilidade de carreira e do capital de carreira — dois constructos psicossociais mais amplos que, em conjunto com condições organizacionais, sustentam a longevidade na vida laboral.

As pesquisas revisadas pelos autores abordaram como competências elementos como: a percepção de suporte organizacional percebido (SOP) (Kim & Kim, 2022), motivação para continuar trabalhando (Hennekam, 2016; Kim & Kim, 2022; Luke & Neault, 2020; Zacher & Griffin, 2015), satisfação na carreira ou pessoal (Hennekam, 2016; Kim & Kim, 2022; Zacher & Griffin, 2015); habilidades sociais (Hennekam, 2016; 2015), integridade (Hennekam, 2016), engajamento (Kerr & Armstrong-Stassen, 2011) e capacidade de aprendizagem contínua (Hennekam, 2015; Meyers & Bagnall, 2017).

Cunningham & Sweet (2009) ao avaliar as competências individuais que trabalhadores mais velhos usam para se adaptar com sucesso durante suas carreiras, classificaram essas competências em três áreas: atitudes em relação ao envelhecimento, significado do trabalho e relações sociais de trabalho. O que corrobora os achados de Wats e Wats (2009) de que a maior parte do sucesso no trabalho de longo prazo depende de habilidades interpessoais, enquanto apenas a menor parte depende de conhecimento técnico.

Desenvolver competências do trabalhador compensa a depreciação do capital humano e aumenta a empregabilidade dos funcionários. As competências influenciam positivamente tanto a satisfação no trabalho quanto o sucesso na carreira dos trabalhadores mais velhos e o desenvolvimento de competências podem ser usadas como uma ferramenta para a retenção dos trabalhadores mais velhos (Hennekam, 2016).

Estar munido de novas habilidades pode fortalecer a percepção de controle sobre o trabalho atual e as perspectivas futuras de emprego. Essa sensação de autonomia e preparação pode, por sua vez, motivar trabalhadores mais velhos a buscar continuamente o aprimoramento de competências, especialmente quando vislumbram um futuro profissional mais longo (Cole, 2016).

Contudo, um obstáculo recorrente a esse investimento contínuo em capacitação é o chamado *estereótipo de mandato mais curto*. Segundo essa visão, trabalhadores mais velhos teriam menor tempo restante de permanência na organização, o que supostamente reduziria o retorno para os empregadores em ações de treinamento. No entanto, esse argumento é contestado por Posthuma e Campion (2009), que apontam que trabalhadores mais velhos tendem a apresentar menor rotatividade, o que permite que os benefícios dos investimentos em desenvolvimento sejam colhidos no curto prazo, desmystificando a ideia de que investir nesse grupo etário seria menos vantajoso.

Reconhece-se que a capacidade profissional pode declinar com a idade, especialmente quando baseada em habilidades físicas, mentais e sensoriais – ao contrário de competências mais estáveis, como experiência, especialização e habilidades socioemocionais. No entanto, esse declínio não ocorre de forma uniforme, estando sujeito a amplas variações individuais (Roobol et al., 2021). Muitos trabalhadores mais velhos conseguem manter altos níveis de desempenho, mesmo diante de perdas funcionais associadas ao envelhecimento psicológico e biológico (Cunningham & Sweet, 2009). Ainda assim, a persistência de estereótipos etários negativos pode levar colegas e gestores a tratarem de forma homogênea um grupo que, na prática, é bastante heterogêneo em termos de capacidades e potenciais (Posthuma & Campion, 2009).

No que diz respeito às competências dos trabalhadores mais velhos, destaca-se o modelo de Seleção, Otimização e Compensação (SOC), proposto por Baltes e Baltes (1990). Esse modelo parte da premissa de que os recursos mentais, físicos e ambientais das pessoas são limitados em qualquer momento da vida, sendo constantemente desafiados por oportunidades (como iniciar uma formação ou constituir família) e perdas (como deficiências relacionadas à idade). Diante disso, indivíduos mais velhos tendem a concentrar seus esforços em um número reduzido de objetivos, maximizando suas chances de êxito. Para lidar de forma eficaz com essas demandas, o modelo propõe três estratégias complementares: **seleção** (focalização de metas prioritárias), **otimização** (refinamento de habilidades voltadas a essas metas) e **compensação** (adaptação diante de perdas de capacidade), permitindo o desenvolvimento contínuo ao longo do ciclo de vida (Caines et al., 2020).

O modelo SOC mostra-se particularmente relevante ao se considerar que a carreira é construída sobre uma combinação de recursos, muitas vezes descritos sob o conceito de **capital de carreira**. Este capital é definido como “o conjunto geral de recursos não financeiros que uma pessoa é capaz de trazer para o seu trabalho” (Arthur et al., 2001, p. 101). Estudos sobre seus componentes indicam que tanto **ativos tangíveis** – como qualificações, competências e habilidades técnicas – quanto **dimensões intangíveis**, como inteligência emocional, capacidade de adaptação, visão de contexto e até mesmo oportunismo estratégico, são valorizados em um mercado de trabalho cada vez mais globalizado e dinâmico. O capital de carreira é, portanto, entendido como uma propriedade individual e uma base essencial para o sucesso profissional, sobretudo em um cenário em que a

segurança no emprego vem sendo gradualmente substituída por uma ênfase na **empregabilidade contínua** (Tempest & Coupland, 2017).

Um aspecto relevante do capital de carreira diz respeito às mudanças demográficas associadas ao aumento da longevidade humana. Com a postergação da parentalidade e a formação de segundas famílias, é cada vez mais comum que indivíduos enfrentem múltiplas responsabilidades simultâneas: filhos que demoram mais a sair de casa ou retornam após a faculdade ou períodos de desemprego, e pais idosos que vivem mais, mas com menor autonomia. Nesses contextos, trabalhadores com **baixo capital de carreira** tendem a arcar diretamente com essas demandas, enquanto aqueles com **alto capital de carreira** geralmente dispõem de recursos para delegar cuidados e manter maior foco em suas trajetórias profissionais. Para esse último grupo, no entanto, a permanência prolongada no mercado pode depender de **estímulos compatíveis com seu perfil**, como projetos desafiadores, posições de prestígio ou oportunidades de reconhecimento simbólico que reforcem seu comprometimento com o trabalho (Tempest & Coupland, 2017).

Outro exemplo envolve trabalhadores que têm acesso facilitado a recursos adicionais, como renda, redes sociais e apoio de **stakeholders** no ambiente de trabalho – fatores que contribuem diretamente para a sustentabilidade de suas carreiras. Recursos da vida pessoal, como um relacionamento conjugal estável e satisfatório, também exercem influência significativa nesse processo. A sustentabilidade da carreira, portanto, está intimamente ligada à forma como os indivíduos mobilizam esses recursos e moldam ativamente suas trajetórias profissionais. Contudo, De Vos et al. (2020) alertam para o chamado “**efeito Mateus**”: pessoas com maiores recursos tendem a acumulá-los com mais facilidade, satisfazendo de forma contínua suas necessidades de autonomia, competência e pertencimento. Em contrapartida, aqueles que enfrentam um ciclo de perda de recursos encontram crescente dificuldade em atender a essas mesmas necessidades – gerando uma dinâmica em que os mais privilegiados ampliam suas vantagens, enquanto os menos favorecidos tornam-se progressivamente mais vulneráveis.

Ao que tudo indica, a longevidade de carreira não depende exclusivamente das competências individuais dos trabalhadores. É necessário considerar também fatores contextuais e organizacionais. Nesse sentido, Mok et al. (2021) identificaram que as principais barreiras à longevidade de carreira entre trabalhadores mais velhos decorrem da ausência de políticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento contínuo desse grupo. Entre os obstáculos destacam-se a visão restrita baseada na idade, as rápidas transformações tecnológicas e estruturais nas organizações, bem como a dificuldade de conciliar modelos tradicionais de progressão vertical com trajetórias profissionais mais longas dentro do mesmo cargo ou função.

Tais evidências reforçam que a longevidade de carreira resulta da interação entre recursos individuais e condições contextuais, sendo fundamental compreender essa articulação para promover estratégias eficazes de permanência laboral em idades mais avançadas.

## 2. DISCUSSÃO E PROPOSIÇÃO DO MODELO

O modelo de estágios da carreira ao longo da vida, conhecido como *Lifespan Career Stages* – ou modelo do arco-íris – propõe uma trajetória composta por cinco fases: (1) crescimento, marcada pelo desenvolvimento inicial de interesses e habilidades; (2) exploração, caracterizada pela autodescoberta e pelas primeiras decisões ocupacionais; (3) estabelecimento, em que se busca sucesso e alinhamento entre preferências, competências e oportunidades; (4) manutenção, que envolve esforços para preservar conquistas e desempenho; e (5) desengajamento, etapa final em que se reduz a atividade ocupacional e cresce o envolvimento com papéis extralaborais (Brown et al., 2014).

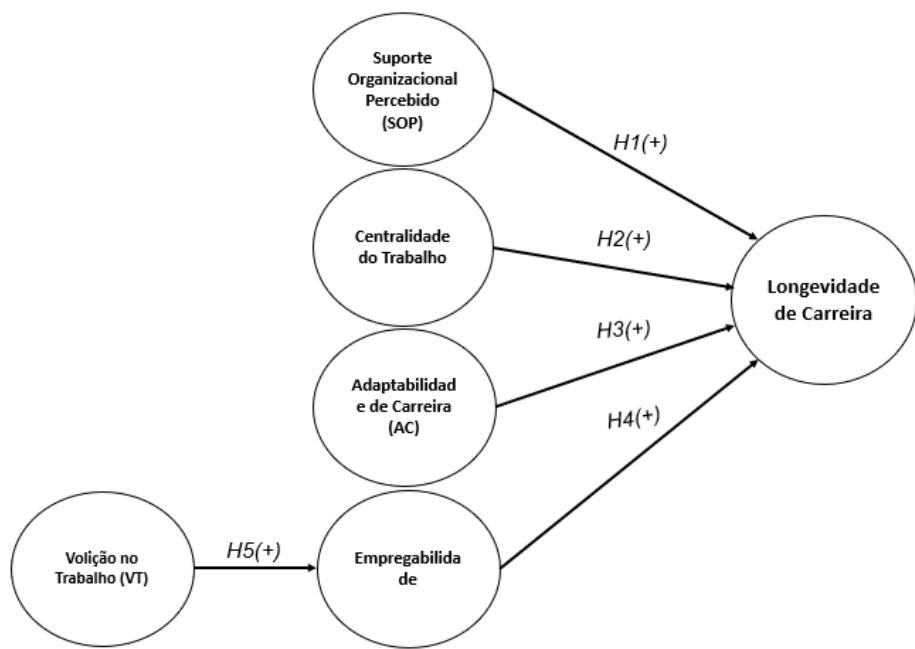
Contudo, como destacam Luke e Neault (2020), é incomum que as teorias vocacionais tradicionais deem atenção ao período que sucede o desengajamento. Ao constatar evidências de adaptabilidade de carreira mesmo em fases posteriores à aposentadoria, os autores abrem espaço para uma ampliação conceitual deste estágio, como proposto na Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2005). Nesse contexto, a longevidade de carreira pode ser compreendida como **uma antítese ao desengajamento**, desafiando a ideia de que a trajetória profissional termina com a retirada formal do mercado de trabalho.

Essa reinterpretação dialoga com os achados de Dias e Hanashiro (2024), que apontam a escassez de estudos que tratem o prolongamento da vida laboral como uma escolha estratégica e subjetivamente significativa. Entender a longevidade de carreira como antítese do desengajamento, como propõe este ensaio, alinha-se a uma visão mais contemporânea, centrada nas motivações intrínsecas e nos sentidos que os profissionais mais velhos atribuem ao trabalho.

A longevidade de carreira, nessa perspectiva, transcende o fator tempo e incorpora dimensões psicossociais e psicofísicas. Ela envolve a capacidade de manter a qualificação (empregabilidade percebida); a flexibilidade e os recursos de enfrentamento para lidar com mudanças (adaptabilidade de carreira); o grau de importância e significado atribuídos ao trabalho (centralidade do trabalho); a iniciativa, o engajamento e o senso de autodeterminação (volição no trabalho); e o suporte oferecido pelas organizações para que o profissional permaneça ativo (suporte organizacional percebido).

Com base nessas reflexões, propõe-se um modelo teórico em que a longevidade de carreira é operacionalizada como a variável dependente, influenciada diretamente por quatro fatores psicossociais e organizacionais: empregabilidade percebida, adaptabilidade de carreira, centralidade do trabalho e suporte organizacional percebido. A volição no trabalho, por sua vez, atua como antecedente da empregabilidade, fortalecendo o senso de agência e autogerenciamento da trajetória profissional. As relações propostas são representadas na Figura 1.

**Figura 1. Modelo conceitual preliminar de longevidade de carreira**



Fonte: Elaborado pelos autores

## CONCLUSÃO E AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS

A longevidade de carreira diz respeito à duração e sustentabilidade da trajetória profissional ao longo do tempo. Envolve a capacidade do indivíduo de permanecer ativo e produtivo no mercado de trabalho, ajustando-se às transformações contextuais, organizacionais e pessoais. A partir da revisão aqui desenvolvida, observa-se que os fatores relacionados à longevidade podem ser agrupados em quatro categorias: (1) tempo de permanência, (2) recursos psicossociais, (3) condições psicofísicas e (4) práticas de gestão de pessoas percebidas como favoráveis à continuidade laboral.

Apesar da relevância crescente do tema no contexto do envelhecimento populacional, ainda há lacunas conceituais significativas. Não foram identificadas definições amplamente aceitas para o constructo longevidade de carreira. Este ensaio avança nessa direção ao propor, de forma provisória, que a longevidade de carreira consiste no **prolongamento voluntário da vida laboral de trabalhadores mais velhos**, sustentado por fatores psicossociais, psicofísicos e pelo suporte percebido das organizações empregadoras. Essa lacuna já havia sido destacada por Dias e Hanashiro (2024), ao evidenciar a escassez de conceituações operacionais robustas sobre o tema.

Acreditamos que este artigo contribui tanto para o avanço teórico da literatura sobre carreiras em fases tardias quanto para a reflexão prática sobre estratégias de inclusão e valorização de trabalhadores mais velhos. Ao propor um modelo conceitual com base em cinco fatores psicossociais e organizacionais — empregabilidade percebida, adaptabilidade de carreira, centralidade do trabalho, volição no trabalho e suporte organizacional percebido — este ensaio oferece uma base para futuras investigações empíricas.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a operacionalização e teste empírico do modelo proposto, com vistas à validação de suas dimensões e à formulação de uma definição conceitual mais precisa e consolidada da longevidade de carreira. Trata-se de um desafio de curto prazo, com implicações teóricas, metodológicas e sociais relevantes

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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/10.1177/103841108091755>
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>
- Arthur, M. B., DeFillippi, R. J., & Jones, C. (2001). Project-based Learning as the Interplay of Career and Company Non-Financial Capital. *Management Learning*, 32(1), 99–117. <https://doi.org/1350507620010332>
- Blustein, D. L. (2008). The Role of Work in Psychological Health and Well-Being: A Conceptual, Historical, and Public Policy Perspective. *American Psychologist*, 63(4), 228–240. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.4.228>
- Blustein, D. L. (2011). Vocational psychology at the fork in the road: Staying the course or taking the road less traveled. Em *Journal of Career Assessment* (Vol. 19, Número 3, p. 316–322). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/1069072710395537>

Brown, M., Pitt-Catsouphes, 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>

Cahill, M., & Salomone, P. R. (1987). Career Counseling for Work Life Extension: Integrating the Older Worker into the Labor Force.

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>

Cole, G. (2016). Extending the careers of older workers: the role of individual working agreements. Em Human Resource Management International Digest (Vol. 24, Número 6, p. 24–26). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2016-0083>

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. Em Int. J. Human Resources Development and Management (Vol. 9, Número 3).

De Vos, A., & Segers, J. (2013). Self-directed career attitude and retirement intentions. Career Development International, 18(2), 155–172. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2012-0041>

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. Journal of Vocational Behavior, 117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

Dias, E. W. (2022). Finanças Comportamentais: desejos, tentações e felicidade. InterSaber.

Dias, E. W., & Hanashiro, D. M. M. (2024). A carreira do trabalhador mais velho: uma revisão sistemática da literatura e futuras direções de pesquisa. RECAPE: Revista de Carreiras e Pessoas. <https://doi.org/10.23925>

Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person-environment fit. Career Development Quarterly, 63(2), 126–140. <https://doi.org/10.1002/cdq.12009>

Duffy, R. D., Bott, E. M., Torrey, C. L., & Webster, G. W. (2013). Work Volition as a Critical Moderator in the Prediction of Job Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 21(1), 20–31. <https://doi.org/10.1177/1069072712453831>

Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). The construction and initial validation of the Work Volition Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 400–411. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.002>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Número 3).

Flach, N., & Dandara, L. (2024). Geração prateada produz PIB de R\$ 1,8 tri e quer mais atenção. *Valor Econômico*. <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2024/10/28/geracao-prateada-produz-pib-de-r-18-tri-e-quer-mais-atencao.ghml>

Fournier, G., Zimmermann, H., Gauthier, C., & Masdonati, J. (2015). L'expérience du chômage chez les travailleurs seniors : De la crise identitaire à la réflexion sur l'avenir. *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 43(3). <https://doi.org/10.4000/osp.4431>

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

Harpaz, I. (2002). Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 177–198.

Hennekam, S. (2015). Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability. *Journal of Management Development*, 34(9), 1113–1133. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2014-0047>

Hennekam, S. (2016). Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction. *Employee Relations*, 38(2), 130–146. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2014-0054>

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>

IBGE. (2018, julho 25). Projeção da população 2018: número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047. Agência IBGE. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837>

IBGE. (2023, outubro 23). Censo 2022: número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos. Agência de Notícias IBGE. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186>

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>

Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2022). Older workers' career adaptability and career success. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 192–205. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0225>

Kwon, J. E. (2019). Work Volition and Career Adaptability as Predictors of Employability: Examining a Moderated Mediating Process. *Sustainability (Switzerland)*, 11(24). <https://doi.org/10.3390/su11247089>

Lim, D. H., Kim, W., & Shin, H. Y. (2019). Career adaptability and active job search behavior of Korean older workers: The mediating roles of attitudes toward seeking professional psychological help. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1239–1253. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2018-0308>

Luke, J., & Neault, R. A. (2020). Advancing Older Workers: Motivations, Adaptabilities, and Ongoing Career Engagement. *Canadian Journal of Career Development*, 19(1).

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>

Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Nuovo, S. Di. (2019). Self-perceived employability and meaningful work: The mediating role of courage on quality of life. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030764>

Meyers, C. A., & Bagnall, R. G. (2017). The challenges of undergraduate online learning experienced by older workers in career transition. *International Journal of Lifelong Education*, 36(4), 442–457. <https://doi.org/10.1080/02601370.2016.1276107>

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>

Mooney, S. K., Harris, C., & Ryan, I. (2016). Long hospitality careers – a contradiction in terms? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2589–2608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0206>

Oddone, M. J. (2019). El trabajo, la (des) cronologización del ciclo vital y la trayectoria laboral de los trabajadores de mayor edad. *Contemporânea - revista de sociologia da UFSCar*, 9(3), 803–822. <https://doi.org/10.4322/2316-1329.114>

Paullay, I. M. , Alliger, G. M. , & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224–228.

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

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>

Robson, S. M., & Hansson, R. O. (2007). Strategic Self Development for Successful Aging at Work. *The International Journal of Aging and Human Development*, 64(4), 331–359. <https://doi.org/10.2190/Q303-171U-7686-8517>

Roobol, C., Pruijt, H., Koster, F., Ruby, F., & Leijten, M. (2021). Developmental proactivity and professional ability as older workers' employability resources. A longitudinal study explaining career events. *Journal of Business Science and Applied Management*, 16(2).

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>

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>

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

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>

Tikkanen, T. (2012). Social Partners: out with Early Exit, in with Learning and Career Development for Senior Employees? *Sociologia del Lavoro*, 125, 99–117. <https://doi.org/10.3280/SL2012-125007>

Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>

Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S., & Van der wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 42(1), 71–79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>

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>

Wats, M., & Wats, R. K. (2009). Developing soft skills in students. *International Journal of Learning*, 15(12), 1–10. <https://doi.org/10.18848/1447-9494/CGP/v15i12/46032>

Zacher, H., & Griffin, B. (2015). Older workers' age as a moderator of the relationship between career adaptability and job satisfaction. *Work, Aging and Retirement*, 1(2), 227–236. <https://doi.org/10.1093/workar/wau009>