

O envelhecimento do trabalhador no contexto dos novos paradigmas organizacionais e os indicadores de exclusão por idade no trabalho

Marcos Augusto de Castro Peres*

Resumo: Este artigo trata do problema da discriminação por idade ocorrida no mercado de trabalho, procurando mostrar como os estereótipos negativos associados à velhice, presentes nas culturas empresariais, influenciam na exclusão dos trabalhadores com mais idade. Os novos paradigmas produtivos de automação e acumulação flexível contribuem para a desvalorização dos mais velhos à medida que estão associados às idéias de inovação e velocidade. Portanto, a situação de exclusão vivida por esses trabalhadores possui uma determinante cultural bastante significativa e a sua superação depende de mudanças estruturais tanto no âmbito do mercado de trabalho como no da educação/formação.

Palavras-chave: Discriminação por idade. Qualificação/competência. Novos paradigmas produtivos

The aging of workers in the context of new organizational paradigms and indicators of age exclusion at work

Abstract: This article analyzes the problem of age discrimination in the labor market, and shows how negative stereotypes associated to old age found in business culture influence the exclusion of older workers. The new productive paradigms of automation and flexible accumulation contribute to the devaluation of the elderly to the degree that these paradigms are based on ideas of innovation and speed. Therefore, the exclusion suffered by these workers has quite a significant cultural determinant. Overcoming this prejudice will require structural changes both in the labor market and in education.

Key words: Age discrimination. Qualification/ability. New productive paradigms

Introdução

Certamente não seria muito afirmar que o desemprego é hoje um dos maiores e mais urgentes problemas sociais. Uma queda gradativa no número de postos de trabalho tem sido observada desde o final da década de 1980 e início da de 1990. Segundo dados da Fundação Seade e do DIEESE, na Região Metropolitana de São Paulo, só a indústria chegou a empregar

* Professor do Centro Universitário da Universidade de Araras - UNIARARAS. Mestre em Sociologia pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP. Doutorando em Educação pela Universidade de São Paulo - USP. E-mail: mperes@usp.br

diretamente 2,09 milhões de trabalhadores em 1986, sendo que em 1994 atingiu a marca de 1,72 milhão. Vemos que mais de 370 mil empregos foram eliminados neste período, apenas no setor industrial. A crise do emprego em nossa sociedade torna-se óbvia, assim como também é óbvia a conseqüências direta disso: o agravamento da exclusão social em muitas de suas dimensões (PERES, 2002).

Por outro lado, é bem conhecida a importância atribuída ao trabalho no atual contexto sócio-econômico. É pelo trabalho que não só se obtém o próprio sustento, mas, também, que se mantém a dignidade e que se constrói a própria identidade. Em outras palavras, é através do exercício de uma profissão que os indivíduos adquirem existência e identidade social, conforme mostra Santos (1990). Tamanha é a importância assumida pelo trabalho que se convencionou chamar a sociedade atual de “sociedade do trabalho”. Contudo, vivemos uma situação bastante contraditória: uma sociedade do trabalho sem trabalho. (SILVA, 1995).

Assim, o aumento do desemprego cria uma legião de excluídos, unidos pela sua condição comum de marginalidade, mas diferenciados por categorias. Dentre os desempregados de hoje, não estão somente os trabalhadores sem qualificação, pertencentes às classes mais baixas. A exclusão do mercado de trabalho tem atingido também os ocupantes da classe média, detentores, em geral, de elevado grau de formação e vasta experiência profissional. Esses profissionais, porém, possuem um aspecto em comum: a sua faixa etária. Tal categoria é a dos trabalhadores com mais de 40 anos. Estamos diante de uma face oculta do desemprego, não só econômica, mas cultural: o preconceito com base na idade (PALMORE, 1999).

Apesar de ser uma situação mais comum entre os trabalhadores sem muita qualificação, temos observado ultimamente que profissionais de nível superior e altamente capacitados, com idade acima de 40 anos, também têm encontrado dificuldades de se reintegrarem ao mercado de trabalho quando vitimados pelo desemprego. Nas contratações, dá-se maior preferência a profissionais mais jovens. Nas demissões, funcionários mais antigos e/ou de mais idade têm chances maiores de serem demitidos. Nos programas de treinamento, nos cursos de aperfeiçoamento e nas reuniões estratégicas dentro das empresas, os mais maduros são, com freqüência, discriminados (NERI, 1996).

Nas contratações, a ocorrência de limites de idade nos anúncios de emprego é elucidativa, pois revela de forma clara a discriminação contra os trabalhadores mais velhos, negando a esses, mesmo o simples direito de concorrer à vaga. É interessante notarmos, contudo, como certos anúncios com limites de idade trazem, também, na maioria das vezes,

exigências por um conjunto de competências, tais como dinamismo, atualização, flexibilidade, velocidade nas decisões, espírito empreendedor etc. Seria coerente supor, portanto, uma provável associação entre os limites de idade e as outras requisições, ou seja, entre envelhecimento e falta de motivação, de atualização, de flexibilidade etc., conforme mostra o estudo de Peres (2002).

Quanto às demissões, pesquisas têm revelado que, nos altos cargos – como gerência e diretoria – os profissionais com mais idade são demitidos com mais frequência do que os jovens. De acordo com dados obtidos pelo Grupo Catho,¹ numa pesquisa sobre a carreira dos executivos com mais de 40 anos na Grande São Paulo, dos diretores entrevistados, 7,81% dos com idade entre 35 e 39 anos foram demitidos, contra 20,31% dos de 45 a 50 anos e 25% dos de 40 a 44 anos (CATHO, 1996).

Mas o que justifica tal situação? O que leva o mercado de trabalho a discriminar profissionais em virtude da idade “avançada”? Alguns pontos merecem ser destacados no sentido de responder a tais perguntas. No atual contexto profissional, os chamados “novos paradigmas produtivos” estão baseados, sobretudo, nos conceitos de velocidade, produtividade, eficácia, flexibilização, atualização, envolvimento, trabalho em equipe etc. E os profissionais mais velhos, por sua vez, são tidos como lentos, improdutivos, ineficazes, rígidos, desatualizados, rebeldes e sem habilidades para trabalhar em equipe. Esses são alguns dos estereótipos negativos do envelhecimento relacionados ao trabalho, conforme as definições de Neri (1996) e Palmore (1999). Além disso, numa sociedade marcada por rápidas transformações tecnológicas, onde o que é novo torna-se rapidamente obsoleto, o que dizer então do que – ou de quem – é velho? O ritmo intenso das inovações torna os produtos rapidamente obsoletos, entre os quais – e principalmente – a “mercadoria” força de trabalho.

Essa situação de exclusão vivida por trabalhadores de mais idade, que tem como justificativa um conjunto de estereótipos negativos acerca do envelhecimento, é chamada por Palmore (1999) de “*ageism* negativo”, que significa essencialmente a discriminação com base na idade ocorrida em diversas esferas da sociedade, dentre as quais a do mercado de trabalho. A expressão *ageism*, de origem inglesa, foi cunhada pelo médico e pesquisador norte-americano sobre o envelhecimento, Robert Butler, em 1969, em analogia às palavras *racism* e *sexism*, que se referem, respectivamente, às discriminações por raça e por gênero. De acordo com Palmore (1999), foi a ocorrência do *ageism* na esfera produtiva que possibilitou a sua

¹ O Grupo Catho é uma empresa de recolocação de executivos com sede na cidade de São Paulo.

identificação e delimitação como um problema social específico, atrelado ao envelhecimento populacional e ao aumento do desemprego.

Este artigo pretende mostrar como os novos paradigmas tecnológicos e organizacionais – caracterizados pela acumulação flexível, pelo sistema japonês e pelos processos de automação – sustentam imagens e estereótipos negativos acerca da velhice e do envelhecimento. Em consequência, configuram um ambiente de trabalho geralmente hostil à presença dos trabalhadores mais velhos, levando-os, muitas vezes, à demissão, à improdutividade e ao desemprego. Assim, procura-se demonstrar que os estereótipos negativos do *ageism* presentes nos novos paradigmas contribuem fortemente para que o trabalhador de mais idade vivencie uma situação de exclusão social.

O medo do desemprego e os jogos de manipulação

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

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

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

Esta mesma pesquisa revelou que, depois do emprego, a segunda maior preocupação dos executivos, citada por 28,6% dos entrevistados, é o medo da politicagem na empresa. Os

executivos revelaram que se sentem inseguros por não se sujeitarem a “jogadas” e “bajulações” com relação aos seus superiores, achando que, por isso, correm o risco de serem demitidos. Por outro lado, o item “politicagem na empresa” aparece como o mais citado (32,7%) entre os altos executivos, aqueles que ocupam cargos de diretoria ou vice-presidência (CASE, 1997).

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

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

O medo, a pressão e o que se convencionou chamar de “estresse profissional” tornaram-se sentimentos predominantes entre os trabalhadores. Uma pesquisa da Universidade de Manchester, no Reino Unido, feita no primeiro semestre de 2000, que abordou o nível de satisfação e os sintomas de problemas físicos e psicológicos entre os executivos, numa amostra que abrangeu 24 países e 700 administradores de todo o mundo, revela que os executivos brasileiros estão entre os mais insatisfeitos com o próprio trabalho, sofrendo tanta pressão para apresentar um bom desempenho que se tornam deprimidos e ansiosos. Tudo isso é consequência do medo de perder o emprego (CORREIO POPULAR, 2000, p. 6).

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

O estresse, a pressão e o medo passam a existir como os principais componentes do que Dejours (1999) chamou de “sofrimento no trabalho”. O sofrimento no trabalho, segundo o

autor, se deve ao temor dos empregados em não corresponderem às imposições da organização do processo de trabalho. Imposições essas que são de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e da adaptação à “cultura” e à ideologia da empresa.

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

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

O sistema japonês

Surgido como uma estratégia de competitividade frente aos EUA, o sistema japonês de produção, chamado de toyotismo, foi implantado nas duas décadas de 1950 a 1970 na fábrica da Toyota. O toyotismo adaptou os conceitos do fordismo, seu precursor, à realidade do Japão, dando origem a um novo modelo de produção de alta eficácia, que atingiria dimensões globais (GOUNET, 1999). Desde então, o modelo original japonês tem servido de referência para muitas outras empresas em todo o mundo, levando, freqüentemente, a um grande

incremento no desempenho dessas empresas em comparação ao sistema industrial tradicional (CASTELLS, 2000).

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

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

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

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

Neste contexto, os trabalhadores devem ser multifuncionais, flexíveis, e não especialistas, pois há a necessidade de se conhecer o todo e não mais cada parte isoladamente. Deve-se ser polivalente, ou seja, estar preparado a dar resposta, pronta e adequada, às

situações que possam ocorrer no ato produtivo. (DIAS, 1999). Aqui se insere, também, o conceito de “gerência participativa”, que implica numa maior horizontalização entre os níveis hierárquicos, no intuito de criar um ambiente mais propício ao trabalho em equipe (GOUNET, 1999). Assim, a flexibilização, a multifuncionalidade, a polivalência e a capacidade de trabalhar em equipe surgem como competências fundamentais no contexto dos novos paradigmas.

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

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

Competência e qualificação

Ao se utilizar um termo fundamental como é a “competência”, faz-se necessário defini-lo. Para Zarifian (1998, p. 19), competência pode ser entendida como: “[...] um assumir de responsabilidade pessoal do assalariado frente às situações produtivas”. Assumir responsabilidade quer dizer estar pronto a enfrentar os eventos que ocorrem de forma imprevista na situação produtiva.

Na verdade, o aparecimento do termo “competência” está diretamente vinculado à emergência dos novos paradigmas produtivos. Surgida como um novo instrumental teórico em substituição ao termo “qualificação”, utilizado pelo modelo taylorista/ fordista, a “competência” procurou sintetizar as habilidades e talentos profissionais necessários ao

modelo da acumulação flexível. (HIRATA, 1998). O termo “competência” carrega, em sua própria definição, os elementos que compõem o modelo japonês, como algumas “competências” profissionais valorizadas pelo mercado: “assumir riscos” e a referência a uma “atitude social” e não só profissional, bem como assumir uma “responsabilidade” – que é o mesmo do que comprometimento – nas situações de trabalho.

É possível observar, também, na própria definição do termo competência, uma menção à possibilidade de “[...] fracassar, de não estar à altura, e de sofrer uma avaliação negativa por parte da hierarquia e dos colegas de trabalho.” (ZARIFIAN, 1998, p. 16). Dessa forma, o termo competência já traz implícito o medo de perder o emprego, o estresse e a pressão, bem como o controle sobre o trabalhador no ambiente de trabalho.

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

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

A velocidade como competência

Se Zarifian (1998) define competência como um atributo mais social e pessoal do que, propriamente, profissional, certamente consideraria a velocidade como uma das competências principais no atual mundo do trabalho. Tudo hoje está marcado pela velocidade: velocidade das transformações tecnológicas e organizacionais, velocidade da comunicação, velocidade no

acesso às informações, velocidade nas decisões, velocidade nos negócios, velocidade no aperfeiçoamento profissional, velocidade na produção etc. De acordo com Castells (2000), o tempo atual, que marca não só o início de um novo século, mas também de um novo milênio, tem recebido algumas denominações: “Nova Economia”, “Era da Informação”, “Era Digital”, “Era do Conhecimento”. Pois seria mais do que coerente denominá-lo, também, de a “Era da Velocidade”.

Santos (1997, p. 29) destaca que as passagens de século são marcadas pela velocidade das transformações: “A primeira tentação é a de outra vez, nos tornarmos, como na aceleração precedente, adoradores, dubitativos ou firmes, da velocidade”. Assim, da mesma forma que o mundo se espantou com a velocidade das transformações que marcaram a transição do século XIX para o XX, com a difusão do automóvel, do avião, do telégrafo sem fio, do telefone e do rádio, também agora se encontra fascinado com a velocidade atrelada aos avanços tecnológicos que residem no surgimento do telefone celular, dos computadores pessoais, da Internet, da automação organizacional etc.

Nas palavras do conhecido colunista Joelmir Beting (2000, p. 2):

O que mais fascina e assusta, tanto quanto a profundidade das mudanças, é a velocidade delas. [...] Se me fosse perguntado qual seria a regra primeira da Nova Economia, apontaria exatamente esse paradigma da velocidade.

Em síntese, pode-se dizer que na “Era da Velocidade” todas as capacidades humanas e competências devem ser regidas pela velocidade. Não basta perceber as transformações da sociedade, economia e tecnologia. É preciso percebê-las na mesma velocidade em que ocorrem. O mesmo se dá com a capacidade de decisão, que deve dar seqüência simultânea à execução, visando, obviamente, resultados instantâneos.

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

Se a “sociedade em rede” é marcada pela velocidade, essa velocidade se verifica, fundamentalmente, no mundo dos negócios e das organizações. Em um mercado de trabalho

marcado pela velocidade das transformações, o profissional de hoje deve ter como competência a agilidade de negociação, a rapidez de pensamento e a eficácia voltada para a obtenção imediata de resultados (DRUCKER, 1997).

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

Para que as “empresas velozes” da Nova Economia venham a prosperar, é imprescindível que tenham também funcionários velozes e eficazes. Assim, a tecnologia digital disponível deve ser utilizada para melhorar ao máximo o funcionamento da empresa, reinventando sua própria maneira de trabalhar.

“Essas empresas tomarão decisões com rapidez, atuarão com eficácia e irão atingir direto e positivamente seus clientes” (GATES, 1999, p. 17).

Essa mesma tecnologia deve atuar no aproveitamento melhor possível do potencial dos seus funcionários, dando-lhes “[...] A velocidade de resposta de que irão precisar para competir no mundo dos negócios de alta tecnologia que está surgindo” (GATES, 1999, p. 10)

Inovação organizacional e envelhecimento

Num contexto marcado pela velocidade das transformações tecnológicas e organizacionais e também do ritmo de trabalho e das negociações, torna-se fundamental ter capacidade de inovação. Não se inovar implica em estar “desconectado” do mundo, em tornar-se ultrapassado. Isso vale tanto para as organizações quanto para os profissionais que delas fazem parte. Inovar é, de certa forma, se adequar (ou se adaptar) aos novos paradigmas produtivos, incorporando seus elementos fundamentais (CASTELLS, 2000).

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

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

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

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

Os novos paradigmas produtivos e os elementos de exclusão por idade

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

Na tabela a seguir, podemos observar a freqüência dos grupos de idade em cargos de gerência na Grande São Paulo.

Tabela 1

A freqüência dos grupos de idade em cargos de gerência na Grande SP

Faixa etária	1986	1990	1994
25 a 29 anos	17,06%	14,55%	14,37%
30 a 39 anos	40,19%	45,17%	49,10%
40 a 49 anos	30,82%	29,20%	26,30%
50 a 64 anos	6,90%	7,59%	5,53%
65 anos ou mais	0,17%	0,14%	0,13%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Fundação Seade, Ministério do Trabalho/RAIS²

Caldas (2000) afirma que o tempo de empresa ou “senioridade” é o critério de corte mais comum num processo de demissão. A maioria das demissões teria ocorrido em virtude do que se tem chamado de “menopausa executiva”, que implica na estagnação dos executivos nas empresas em que trabalham, tornando-os obsoletos e dispensáveis. De acordo com o autor, o executivo pode entrar em “estagnação” com base em sua experiência profissional, aumentando suas chances de demissão, caso permaneça mais de dez anos na mesma empresa e mais de cinco no mesmo cargo. Se isso ocorrer, o executivo será certamente substituído por um profissional mais jovem (CALDAS, 2000).

Os dados da Fundação Seade apresentados na Tabela 1 mostram essa realidade. Observa-se uma diminuição da porcentagem de gerentes com mais de 40 anos na região da Grande São Paulo entre o ano de 1986 e 1994. Se, em 1986, 30,82% dos gerentes tinham entre 40 e 49 anos, em 1994 esse índice caiu para 26,30%. Fato semelhante ocorre com as faixas etárias superiores, que têm sua porcentagem de participação em cargos de gerência reduzida nesses oito anos. O oposto ocorre com os profissionais que estão na casa dos 30 aos 39 anos, que ocupavam 40,19% dos cargos de gerência em 1986 e passaram a ocupar 49,10% em 1994. Esses números revelam, portanto, uma progressiva perda de poder por parte dos

² *O Estado de S. Paulo*, 02/11/1997, p. 10; caderno de empregos; reportagem de capa: “Cresce a procura por executivos da área financeira”.

profissionais com mais de 40 anos dentro das empresas, que estariam sendo substituídos por profissionais mais jovens nos postos de comando.

Neri (1996) atesta que, muitas vezes, bem antes da aposentadoria, os trabalhadores mais velhos são relegados à improdutividade e ao isolamento, deixando de ser alvo de treinamento. Esses trabalhadores vão, aos poucos, sendo “dispensados” da participação nas decisões empresariais e no processo de produção, o que, possivelmente, irá resultar na sua demissão.³ A justificativa para tal atitude é que esses profissionais são desatualizados, rígidos (ou inflexíveis) e não possuem motivação para as mudanças ou inovações. O autor destaca que a falta de investimento em treinamento para os profissionais com mais de 40 anos é uma decisão da empresa, em conjunto com a área de Recursos Humanos. Assim, prefere-se investir mais no treinamento dos jovens ingressantes, tidos como mais dinâmicos e flexíveis, no intuito de formá-los nos moldes da cultura organizacional dominante (NERI, 1996).

Numa entrevista ao Superintendente do Instituto Eldorado, centro de capacitação profissional da área de telecomunicações, pôde-se verificar situação semelhante à destacada por Neri (1996). As empresas de alta tecnologia possuem suas atenções voltadas principalmente para a capacitação dos profissionais recém-formados nas universidades. O próprio Instituto Eldorado, formado a partir da iniciativa da Motorola, procura adequar os profissionais que saem das universidades às exigências do setor de telecomunicações. O treinamento, por iniciativa das empresas, é, portanto, direcionado aos jovens que estão ingressando. Pelo que pudemos constatar numa pesquisa realizada em empresas de telecomunicações, a reciclagem e atualização dos profissionais mais velhos fica a cargo, na maioria das vezes, deles próprios, ou seja, é um investimento pessoal e não das empresas em que trabalham. Verificamos que não existem nessas empresas programas de treinamento direcionados unicamente à atualização desses profissionais (PERES, 2002).

Já vimos que o aperfeiçoamento contínuo – ou *kaisen* – é uma competência fundamental no contexto dos novos paradigmas. Assim, a constante inovação organizacional torna imprescindível a atualização profissional. Daí deriva, em grande parte, o conceito de “empregabilidade”, que significa ser e permanecer “empregável” ao longo da vida (MINARELLI, 1995).

³ Aí a principal diferença entre “dispensar” e “demitir”: enquanto o primeiro termo ilustra um processo lento, marcado por atitudes de rejeição que passam a ocorrer com certa frequência dentro da empresa, o segundo diz respeito ao ato puro de ser colocado para fora da organização, de ser “mandado embora”, na linguagem popular, na medida em que o contrato de trabalho é encerrado. Para maiores detalhes, conferir em Caldas (2000).

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

Muito se tem comentado entre os consultores de recursos humanos, e no mundo corporativo de maneira geral, sobre o estereótipo da falta de atualização profissional dos executivos mais velhos (CASE, 1997; NERI, 1999). Esse estereótipo integra o que Paltrow (1999) chama de “*ageism* negativo”, sendo altamente nocivo à carreira desses profissionais numa época em que as intensas mudanças organizacionais tornam imprescindíveis o aperfeiçoamento e a reciclagem contínuos.

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

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

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

Nesse sentido, as “competências” inerentes aos novos paradigmas – inovação, velocidade, flexibilização, capacidade de trabalho em equipe, aperfeiçoamento contínuo – atuam como elementos estereotipados de exclusão para os profissionais com mais de 40 anos

(PERES, 2003). Presentes nas culturas organizacionais, principalmente, das empresas de alta tecnologia, esses estereótipos atuam mais como entraves para a carreira desses profissionais do que como modelos de competências a serem assimiladas através de cursos de capacitação e da leitura de manuais de auto-ajuda profissionais, que recomendam que um executivo com mais de 40 anos de idade, para continuar tendo “empregabilidade”, deve possuir mentalidade jovem, ser cheio de energia, flexível, bem atualizado, rápido, cheio de criatividade e se relacionar bem com seus colegas (CASE, 1997). Todas essas competências são, essencialmente, características comportamentais antes do que profissionais, de maneira coerente à definição dada por Zarifian (1998) ao termo competência.

Competência comportamental

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

Uma pesquisa desenvolvida em 522 empresas pela revista especializada em gestão empresarial *Você S.A.* (2000) mostrou que 87% das organizações demitem em virtude de atitudes comportamentais e do temperamento pessoal, da maneira como os funcionários se relacionam e da incapacidade deles de trabalhar em equipes e/ou liderá-las. A pesquisa mostrou também que 61% dos profissionais acreditam que perdem seus empregos por problemas de atualização de conhecimento e de habilidade técnica ou por falta de experiência. A pesquisa da *Você S.A.* (2000, p. 40) classificou como atitudes comportamentais gravíssimas:

[...] não saber trabalhar em equipe, não trabalhar com empenho e vontade, não saber ouvir, ser inflexível nas opiniões e valores, ter dificuldades de comunicação, não se encaixar na cultura, nos valores e no ambiente da empresa.

Isso mostra como as empresas estão atentas, atualmente, às características pessoais e não simplesmente às profissionais.

Note-se que essas atitudes comportamentais representam os modelos de competência atrelados aos novos paradigmas. Enfoca-se a flexibilização, o trabalho em equipe, o envolvimento no processo de trabalho, a eficácia e a eficiência (“trabalhar com empenho e vontade”) e não se opor à cultura e aos valores da empresa. Curiosamente, a mesma pesquisa realizada pela *Você S.A.* (2000) mostra que se por um lado 48% das organizações declaram que não vinculam a idade aos desligamentos, por outro as evidências comprovam que 52% das demissões ocorrem na faixa etária acima dos 41 anos e 46% dos profissionais entrevistados consideram a idade como fator importante para a demissão. Portanto, pode-se dizer que essas “atitudes comportamentais gravíssimas” estão diretamente relacionadas ao envelhecimento profissional, pois se são demitidos os “comportamentalmente incompetentes”, entre esses a maioria tem mais de 40 anos.

Cultura expulsatória

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

Exemplo notório é o fato ocorrido com um ex-funcionário do Banco do Brasil, de 52 anos, entrevistado em uma recente pesquisa de campo. Ele revelou como sofreu, juntamente com outros colegas da mesma idade, pressões da administração para que se aposentasse ou pedisse demissão, chegando a ponto de ser transferido do cargo de caixa na agência onde trabalhava para um centro de processamento de dados, onde passou a não ter uma função específica. Relegado à improdutividade e sentindo-se desprezado e excluído, fez seu pedido

de aposentadoria. Para ele, conforme é citado por Peres (2002, p. 66): “O lado humano, no Banco, foi totalmente esquecido depois da automação [...]”.

É dessa e de outras formas que vão sendo gradativamente expulsos dos locais de trabalho os profissionais mais velhos. Os novos paradigmas, que se sustentam nas competências consideradas – adaptação, atualização, flexibilidade, produtividade, eficiência, eficácia, multifuncionalidade, espírito de equipe, velocidade –, criam culturas organizacionais propícias aos profissionais mais jovens, mas, por outro lado, pouco receptivas (“expulsatórias”) aos mais velhos. Em virtude da associação estereotipada de juventude a essas competências, os profissionais mais velhos se vêem diante de um ambiente de trabalho (*workplace*) simbolicamente hostil à sua presença, tornando-se difícil a sua permanência nele (PERES, 2002).

Entender os elementos simbólicos presentes no ambiente de trabalho implica em compreender como se estrutura a cultura de uma organização. Por seu turno, a cultura organizacional pode revelar aspectos simbólicos extremamente relevantes para o entendimento do *ageism* ocorrido na esfera do trabalho (PERES, 2002).

Considerações finais

Neste estudo observa-se que certos elementos presentes nos novos paradigmas produtivos sustentam estereótipos negativos acerca do envelhecimento. As novas tecnologias e os processos de automação organizacional – do qual o sistema japonês, também conhecido como gestão flexível é o principal representante – configuraram uma cultura organizacional pouco receptiva aos trabalhadores de mais idade. Características como velocidade, precisão, atualização, contemporaneidade tecnológica – principais componentes dos novos paradigmas – estão tradicionalmente associadas à idéia de juventude. À velhice, por outro lado, associam-se um conjunto de estereótipos que contribuem para a exclusão e o desemprego dos trabalhadores mais velhos, dentre os quais: desatualização, rigidez, desmotivação, incompetência, lentidão etc.

Vemos aqui uma outra face do fenômeno conhecido como desemprego, para além de sua dimensão meramente econômica e, portanto, reducionista. O aspecto cultural do desemprego, analisado a partir da sua ocorrência num grupo social específico: o dos idosos e indivíduos de meia-idade remete-nos à necessidade de revisão e questionamento da lógica inerente aos atuais sistemas produtivo e educativo. Vimos que o recente mundo do trabalho

exige uma adaptação constante dos que nele atuam ou querem atuar. Tal adaptação deve ser, essencialmente, tecnológica e cultural. Dessa forma, perpassa necessariamente pela esfera educativa. É representativa a associação das características dos novos paradigmas produtivos à idéia de juventude. Assim, a suposta maior contemporaneidade tecnológica do jovem é devida, em grande parte, à sua integração aos processos educativos e formativos. De uma forma geral, pode-se dizer que a exclusão da velhice da esfera do trabalho não se separa da sua exclusão da esfera da educação.

A superação dos estereótipos e (pré)conceitos em relação ao envelhecimento, no âmbito do mercado de trabalho e da sociedade como um todo, não depende somente de investimentos em programas de requalificação ou reciclagem profissional, direcionados aos trabalhadores que envelhecem, como defendem alguns especialistas de recursos humanos e gestores de políticas públicas para a velhice⁴. O problema é bem mais complexo. Exigiria, sobretudo, a reformulação das lógicas vigentes de trabalho e educação, que se restringem a fases específicas da vida humana: fase adulta, juventude e infância. A velhice, no entanto, é relegada ao esquecimento, posto que representa a fase improdutiva no interior do sistema capitalista. Assim sendo, para que educar, formar e informar quem não interessa mais aos propósitos do grande capital?

Contudo, enquanto o sistema educativo mantiver a reprodução da desigualdade inerente ao sistema capitalista, fazendo da educação, ao invés de um direito, um privilégio (BRANDÃO, 1991), não será possível desmistificar os estereótipos atrelados ao envelhecimento, que contribuem decisivamente para a exclusão social do velho. Ademais, tal exclusão não será superada sem a participação justa e efetiva dos adultos mais velhos e dos idosos nos programas educacionais e nas possibilidades de trabalho e geração de renda, que lhes permita viver com autonomia.

Afirmar, como nesse estudo, que os novos paradigmas tecnológicos e organizacionais realçam estereótipos negativos da velhice não implica culparmos as “empresas inovadoras” por tal situação. Longe disso. A crítica aqui tem uma abrangência muito maior. Ela se direciona principalmente ao Estado capitalista e às suas políticas sociais de caráter paliativo voltadas à “inclusão do idoso” na sociedade, bem como ao projeto burguês de educação, que se estruturou historicamente tendo por alicerce a formação intelectual e disciplinar da força de trabalho para o processo produtivo (RAMOS, 2001). O Estado capitalista eximiu-se – e

⁴ Dentre as mais recentes políticas públicas de atenção à velhice, destacam-se a Política Nacional do Idoso (1994) e o Estatuto do Idoso (2003).

exime-se ainda – de promover a educação em seu sentido abrangente e universal, ou seja, como formadora permanente de consciência crítica e instrumento de emancipação humana e social (FREIRE, 1977).

Referências

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.

BETING, Joelmir. As quatro velocidades. *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 26/07/2000, p. 02.

BRANDÃO, Carlos R. *O que é educação*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

CALDAS, Miguel. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.

CASE, Thomas A. *Como conquistar um ótimo emprego e dar um importante salto em sua carreira profissional*. São Paulo: Makron, 1997.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CATHO, Grupo. *A carreira dos executivos com mais de 40 anos*. São Paulo: Publicação especial do Grupo Catho, 1996.

CORREIO POPULAR. *Estudo revela sofrimento do executivo brasileiro*, Caderno de Economia, 31/07/2000, p. 06.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DIAS, Edmundo. *A liberdade (im)possível na ordem do capital: reestruturação produtiva e passivização*. Campinas: IFCH/Unicamp, 1999. (Textos Didáticos, n. 29).

DRUCKER, Peter. *Fator humano e desempenho*. São Paulo: Livraria Cultura, 1997.

FREIRE, Paulo. *Educação política e conscientização*. Lisboa: Sá da Costa, 1977.

GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Cia. das Letras, 1999.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.

HIRATA, Helena. Competências e divisão social do trabalho no contexto dos novos paradigmas produtivos. SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, *Anais*. Rio de Janeiro: CIET/SENAI, 1998, p. 53-62.

MINARELLI, José A. *Empregabilidade – Como ter trabalho e remuneração sempre*. São Paulo: Gente, 1995.

NERI, Aguinaldo A. (Org.). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. São Paulo: Papirus, 1999.

_____. *Os profissionais de recursos humanos, a empresa e o trabalhador que envelhece*. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Instituto Metodista de Ensino Superior de São Bernardo do Campo. São Paulo, 1996.

O ESTADO DE S. PAULO. *Cresce a procura por executivos da área financeira*, Caderno de Empregos, 02/11/1997, p. 10.

PALMORE, Erdman B. *Ageism: negative and positive*. New York: Springer Publishing Company, 1999.

PERES, Marcos A. C. *Trabalho, idade e exclusão: A cultura organizacional e as imagens sobre o envelhecimento*. 2002. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Universidade Estadual de Campinas -IFCH/UNICAMP. Campinas, 2002.

_____. As estratégias empresariais e a exclusão por idade. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 2, p. 15-21, set. 2003. Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE.

POLLERT, Ana. Team work on the assembly line: Contradition and the dynamics of union resilience, in: ACKERS, Peter (org.). *The new workplace and trade unionism – Critical perspectives on work and organization*, Londres: Routledge, 1996, p. 178-209.

RAMOS, Marise N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2001.

SANTOS, Maria F. S. *Identidade e aposentadoria*. São Paulo: Pedagógica e Universitária LTDA., 1990.

SANTOS, Milton. *Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional*. São Paulo: Hucitec, 1997.

SILVA, Josué P. A crise da sociedade do trabalho em debate. In: *Lua Nova*, São Paulo, n. 35, 1995. CEDEC.

STUCCHI, Deborah. O curso da vida no contexto da lógica empresarial: juventude, maturidade e produtividade na definição da pré-aposentadoria. In: BARROS, M. (org.). *Velhice ou terceira idade?* Rio de Janeiro: FGV, 1998, p. 35-46.

VOCÊ S.A. *Por que você pode perder o emprego*, São Paulo, ed. 23, ano 3, p. 32-41, maio 2000.

WILD, Russel. *Não perca seu emprego: saiba como se defender das constantes pressões no ambiente de trabalho*. São Paulo: Futura, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. *Anais*. Rio de Janeiro: CIET/SENAI, 1998, p. 15-24.

Endereço:

FE-USP – Av. da Universidade 308 – Cidade Universitária
CEP: 05508-040 São Paulo/SP

Recebido: Agosto/2004

Aprovado: Outubro/2004