

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
CIBELE CRISTINA ANDREOTTI XAVIER

**EMPREGABILIDADE EM FAIXA ETÁRIA ACIMA DE 40 ANOS:
BENEFÍCIOS E BARREIRAS NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO**

São Carlos 2020

CIBELE CRISTINA ANDREOTTI XAVIER

**EMPREGABILIDADE EM FAIXA ETÁRIA ACIMA DE 40 ANOS:
BENEFÍCIOS E BARREIRAS NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Profa. Esp. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco.

São Carlos

2020

EMPREGABILIDADE EM FAIXA ETÁRIA ACIMA DE 40 ANOS: BENEFÍCIOS E BARREIRAS NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO¹

Cibele Cristina Andreotti Xavier²

Profa. Esp. Cláudia Maria Napolitano Sanchez Morasco³

Resumo: O aumento da expectativa de vida dos brasileiros e as mudanças no sistema previdenciário brasileiro impactam diretamente no aumento de pessoas mais velhas em busca de posições no mercado de trabalho. Aliado a este cenário vemos a crescente necessidade das empresas em tornarem-se enxutas e eficazes, o que tem reduzido a cada ano o número de postos de trabalho para profissionais mais velhos. O objetivo deste estudo é identificar as barreiras que os profissionais com faixa etária acima de 40 anos encontram para se recolocarem no mercado de trabalho e os benefícios que esses profissionais podem trazer para as empresas. A relevância deste estudo se justifica devido ao acelerado envelhecimento da população brasileira, da necessidade crescente desta parcela da população em se manter no mercado de trabalho, o que impacta tanto na economia quanto no campo social. É uma pesquisa qualitativa, exploratória embasada por pesquisa bibliográfica, complementada por pesquisa de campo realizada através de um questionário enviado aos associados de um portal de Recursos Humanos. Dos resultados obtidos foi possível identificar as principais barreiras e os benefícios para a contratação de profissionais com idade superior a 40 anos, e com esses achados, elaborar um roteiro para ações de outplacement organizacional.

Palavras-chave: Empregabilidade; Recolocação; Idade; *Outplacement*

Abstract: Both the increase in life expectancy of Brazilians and the changes in the Brazilian social security system directly impact the increase of older people in search of positions in the labor market. In addition, we see the growing need for companies to become lean and efficient, which has reduced the number of jobs for older professionals every year. The purpose of this study is to identify the barriers that professionals over the age of 40 face in getting back into the job market and to identify the benefits that such professionals can bring to companies. The relevance of this study is justified due to the accelerated aging of the Brazilian population, the growing need of this portion of the population to remain in the labor market, which impacts the economy as well as the social field. It is a qualitative, exploratory research based on bibliographic research, complemented by field research carried out through a questionnaire sent to members of a Human Resources portal. From the results obtained, it was possible to identify the main barriers and benefits in hiring professionals over the age of 40 and, based on these findings, to develop a roadmap for organizational outplacement actions.

¹ Trabalho apresentado no XV Congresso de Iniciação Científica da Uniara – CIC

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: ccandreottixavier@gmail.com

³ Docente do Programa de Graduação Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

Keywords: Employability; Replacement; Age; Outplacement. **1 INTRODUÇÃO**

O aumento da expectativa de vida dos brasileiros e as mudanças no sistema previdenciário brasileiro impactam diretamente no aumento de pessoas mais velhas em busca de posições no mercado de trabalho.

Aliado a este cenário vemos a crescente necessidade das empresas em tornarem-se enxutas e eficazes o que tem reduzido a cada ano o número de postos de trabalho para profissionais mais velhos.

Atualmente o cargo em uma organização dificilmente será ocupado pelo mesmo colaborador por toda a sua carreira pois, pode-se dizer que uma pessoa pode passar por diversas empresas ao longo das etapas de sua vida profissional. Ou seja, nos dias de hoje a situação exige dos profissionais mais preparados, para manter-se constantemente atraente para o mercado. Levando em consideração as exigências feitas pelo atual mercado de trabalho, e as dificuldades que se encontra para permanecer ou se recolocar nele, pode notar que se torna cada dia mais difícil quando se tem mais de 40 anos.

Segundo Melo e Souza (2017) entre 2015 e 2030, o número de pessoas com mais de 60 anos deve crescer 56%, de 901 milhões para 1,4 bilhões, sendo que, por volta de 2050, a população global de idosos está projetada para mais que o dobro da de 2015, atingindo cerca de 2,1 bilhões.

O Brasil também é um dos países onde a velocidade do envelhecimento populacional é destaque no cenário internacional. Os idosos brasileiros (65 anos e mais) atingiram a proporção de 7% em 2012, deve dobrar a proporção para 14% em 2031 e dobrar novamente para 28% em 2062. (ALVES, 2017).

O objetivo deste estudo é identificar as barreiras que os profissionais com faixa etária acima de 40 anos encontram para se recolocarem no mercado de trabalho e os benefícios que esses profissionais podem trazer para as empresas.

A relevância deste estudo se justifica devido ao acelerado envelhecimento da população brasileira, da necessidade crescente desta parcela da população em se manter no mercado de trabalho o que impacta tanto na economia quanto no campo social.

O estudo foi dividido em seções iniciando com esta introdução que apresenta uma visão geral da pesquisa. A segunda seção contém toda a base teórica que fundamenta o estudo: O sentido do emprego, a demissão, empregabilidade, envelhecimento da população, o impacto das mudanças nas regras de aposentadoria, a necessidade de pessoas. A metodologia será abordada

na terceira seção. Na quarta seção a caracterização do grupo que foi feito a pesquisa. A análise dos resultados será efetuada na quinta seção. Por último, na sexta seção, as considerações finais serão apresentadas.

2 EMPREGABILIDADE

A palavra empregabilidade vem do inglês “*employability*” significa possibilidade de arranjar emprego, e representa um conjunto de atitudes, de habilidades e de conhecimentos. (MARRAS, 2016)

Segundo Marras (2016), empregabilidade é um termo utilizado para designar o nível de atualização ou desenvolvimento de um profissional com relação às eventuais exigências do mercado de trabalho na hora de competir em face de uma oportunidade de emprego.

O conceito de empregabilidade está relacionado a competitividade entre os profissionais na busca de um emprego.

Para que essa competitividade exista, o mercado de trabalho tem colocado em questão vários pré-requisitos que vão muito além qualificação, do conhecimento de outro idioma, tais como experiência, comprometimento, disponibilidade e outros conhecimentos que o candidato deve possuir para que possa se destacar dos demais participantes dos processos seletivos.

2.1 Sentido do emprego

Segundo Zanelli (2014), o trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e tem como objetivo a satisfação das necessidades humanas.

O mercado de trabalho de acordo com Oliveira (2007) é a relação entre o trabalhador e as organizações adquirindo importância fundamental a partir da Revolução Industrial, sendo marcante nesta relação o “comportamento” do mercado de trabalho.

O mercado de trabalho é cada vez mais competitivo, buscam os melhores profissionais e são cada vez mais exigentes. De acordo com Oliveira (2007, b) as empresas exigem experiência, conhecimento, iniciativa, espírito empreendedor, enfim as exigências são diversas e o mercado cada vez mais restrito.

Para cada vaga aberta existem vários candidatos dificultando no processo de seleção das empresas, em contra partida, a dificuldade torna-se maior ainda para o candidato que busca a inserção no mercado de trabalho quando se tem acima de 40 anos.

Com o passar dos anos, o trabalho foi profundamente influenciado e transformado pelo desenvolvimento de novas tecnologias e importantes mudanças na economia mundial, entre outros fatores. Modifica, assim, não só a forma de trabalhar, mas suas relações de trabalho, exigindo dos profissionais, mais agilidade, inovação, criatividade e uma maior efetividade de resultados.

2.2 Demissão

As demissões podem ocorrer por diversos motivos, como por exemplo ajustes como reestruturações, demandas de mercado ou para diminuir custos, é um processo decisivo em toda organização, o problema é como elas agem diante desse desafio, como fazer uma demissão minimamente responsável e o menos traumático possível, sem transforma-la em vilã, destruindo planos familiares e causando um colapso na carreira de muitos profissionais, impactando não só na vida profissional, mas também em outros aspectos como o social, econômico e pessoal.

Ser demitido é, segundo Chiavenato (2016) com certeza, uma das experiências mais difíceis da vida adulta e pode ter um impacto muito forte na carreira do profissional e ocasionar sentimento de inferioridade pelo status do desemprego. Muitos sentem a necessidade de isolamento durante esse período, o que pode ocasionar a desmotivação.

Contudo, a demissão não deve ser encarada como algo negativo, mas como um processo evolutivo e uma fase de oportunidades.

De acordo com Caxito (2019), a função do outplacement é ajudar o profissional no processo de buscar um novo emprego e identificar novas oportunidades de carreira. Esse processo envolve apoiar o profissional emocionalmente, revisar sua carreira, reescrever seu currículo, definir focos de busca de vagas e ajudar no processo seletivo.

2.3 Envelhecimento da população

Segundo Camarano (2004) o envelhecimento da população é acompanhado pelo envelhecimento dos indivíduos da População Economicamente Ativa (PEA).

Uma mudança social muito importante é o aumento da expectativa de vida, motivada pela melhoria das condições de saúde e avanços da medicina.

Todo esse processo denominado de envelhecimento populacional vem sendo informado a sociedade, a partir de pesquisas e estudos populacionais do IBGE, por meio de indicadores sociais e demográficos. (CARVALHO; GARCIA, 2003)

Segundo dados do IBGE (2000) a população no Brasil era de 174,8 milhões estimase que até o final de 2060 a população brasileira atingirá a marca de 228 milhões de pessoas.

2.4 Impacto das mudanças da previdência na vida profissional

Na maioria dos estudos, predomina a preocupação com a pressão que o crescimento da população idosa pode fazer sobre os gastos previdenciários, a utilização dos serviços de saúde e, conseqüentemente, com os custos destes.

Em 2010 a expectativa de vida do brasileiro era de 73,9 anos em 2060 estima-se que será de 81,04 anos conforme dados IBGE (2010).

O envelhecimento populacional é, hoje, um fenômeno mundial. Este é resultado das taxas elevadas de crescimento, dada a alta fecundidade prevalecente no passado, comparativamente à atual, e à redução da mortalidade nas idades avançadas. (CASTRO; VAZ, 2011).

O envelhecimento da população em idade ativa aliado às pressões no sistema previdenciário levam a necessidade de se manter o trabalhador o maior número de anos possível na ativa.

2.5 O profissional com faixa etária acima de 40 anos

Segundo Minarelli (1995), as grandes empresas oferecem cada vez menos postos de trabalho. O número crescente de jovens inseridos no mercado de trabalho, do aumento dos desempregados, da elevada ocupação via trabalho informal e o envelhecimento da população, são as pessoas com mais de 40 anos que mais sofreram com a redução da oferta de empregos.

Segundo Raffa, Bortolossi (2007) a população economicamente ativa na faixa etária de 15 a 19 anos está aumentando, ocasionando maior pressão sobre o mercado de trabalho das pessoas com mais de 39 anos já na virada do século.

Esta situação, por sua vez, tem gerado uma culpabilidade nos profissionais maduros que acreditam possuir uma baixa qualificação profissional em relação aos mais jovens, e para fugir da informalidade e das condições precárias de trabalho, buscam de cursos profissionalizantes e universitários, com o intuito de corresponder aos novos requisitos exigidos pelo mercado.

Todas estas mudanças que tiveram como agravante o desemprego, geraram um discurso no mercado de trabalho, propagando a ideia de que os profissionais para continuarem trabalhando ou para que tenham maiores chances de serem recolocados no mercado de trabalho,

necessitam apresentar maiores habilidades e competências, ou seja, uma melhor qualificação profissional.

Segundo Raffa, Bortolossi (2007) estas habilidades constituem-se nos conhecimentos técnicos que a pessoa deve possuir, enquanto o conceito de competência está relacionado às qualidades inatas na pessoa, entre elas a capacidade e a ousadia de correr riscos.

2.6 Outplacement

O *outplacement* ou recolocação profissional é um processo que pode ser adotado por empresas para diminuir os impactos de uma demissão na carreira de um profissional.

(CHIAVENATO, 2016)

A solução parte desde o planejamento de possíveis saídas de colaboradores até sua recolocação no mundo do trabalho.

Esse processo surgiu nos Estados Unidos na década de 60, de acordo com Macedo (1996), e obteve sua divulgação ampliada no seio empresarial a partir de 1975.

Segundo Macedo (2017) o *outplacement*, como técnica e prática de gestão de recursos humanos, foi introduzido no Brasil na década de 1970.

A partir de então foi ganhando cada vez mais espaço. No cotidiano das organizações, fazer cortes de pessoal é uma atividade habitual, porém, geralmente implica consequências das quais poucas pessoas e empresas falam abertamente.

Segundo Brissac e Lenzi (2004), o despreparo diante do inevitável faz a demissão ser a terceira maior dor na vida de um indivíduo, superada apenas pela perda de um filho, do cônjuge ou dos pais. Ser demitido é sempre um choque, que abala as estruturas emocionais e afeta a autoestima.

Na era da mundialização, algumas organizações valorizam nos candidatos, o domínio de uma outra língua, manter-se atualizado em relação aos avanços tecnológicos, boa comunicação, flexibilidade, tomada de decisões, assim como a capacidade de adquirir e processar novas informações.

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, o profissional que não se atualizar pode-se dizer que tem pequenas chances de recolocação.

A função do outplacement é ajudar o profissional no processo de buscar um novo emprego e identificar novas oportunidades de carreira. Um processo de outplacement envolve apoiar o profissional emocionalmente, revisar sua carreira, reescrever seu currículo, definir focos de busca de vagas e ajudar no processo seletivo. (CAXITO, 2019, p. 13)

3 METODOLOGIA

É uma pesquisa qualitativa, exploratória embasada por pesquisa bibliográfica; complementada por pesquisa de campo realizada através de um questionário enviado a associados de um portal de Recursos Humanos, da qual a primeira autora faz parte, com participação voluntária de 135 pessoas, sendo profissionais da área ou em busca de emprego.

O portal conta com mais de 500 profissionais principalmente da área de Recursos Humanos de São Carlos e região, e os principais objetivos são Networking, divulgação de vagas, cursos e capacitações em RH, desenvolvimento pessoal e profissional, além da troca de experiências e projetos sociais.

A pesquisa bibliográfica foi realizada nos sites de busca Scielo e Google Acadêmico com as seguintes palavras-chave: empregabilidade, recolocação, idade, outplacement.

Segundo Marconi e Lakatos (2001), o questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Da mesma forma, Hair (2005) afirma que o questionário é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

A pesquisa foi elaborada a partir de dados coletados com base em questionário enviado associados de um portal de Recursos Humanos.

Segundo Gil (2002) e Yin (2015), este tipo de pesquisa pode ser derivado tanto de constatações e percepções, que têm como norte o desenvolvimento, esclarecimento ou modificação de conceitos e ideias, como de descrição das características de determinada população ou fenômeno.

4 RESULTADOS DA ANÁLISE

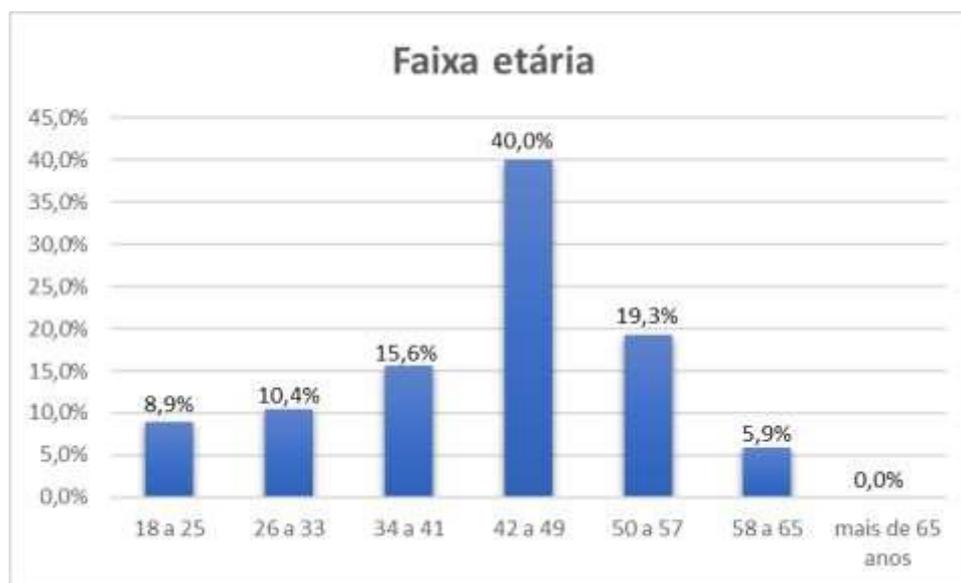
Devido a seletividade do mercado de trabalho quanto a faixa etária, o profissional com idade entre 40 e 60 anos está em desvantagem na seleção por uma vaga com o jovem de 18 a 25 anos. De acordo com Barduchi (2008) a idade para o profissional deve vir juntamente como domínio de várias áreas do conhecimento, de múltiplas competências de diferenciais competitivos adequados ao cenário presente.

Independentemente dos fatores, todos devem ter as mesmas oportunidades, porém algumas organizações como é sabido adotam critérios para desclassificar o candidato.

O que não deveria ser avaliado é a idade do candidato, assim como não se escolhe um candidato por sexo, cor de pele, opção sexual ou qualquer tipo de deficiência, a idade superior aos 40 anos, também não deve ser opção de escolha para a vaga a ser preenchida.

Com relação à faixa etária, conforme Figura 1, predominou de 42 até 49 anos (40%).

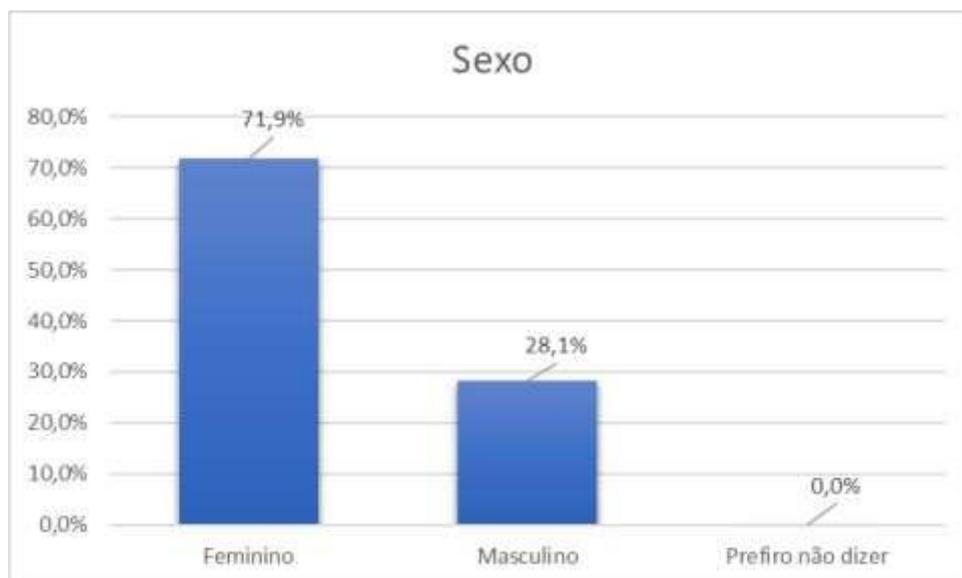
Figura 1: Faixa etária



Fonte: elaborado pela autora (2020)

A maioria dos respondentes, ou 71,9%, é do sexo feminino, conforme ilustra a Figura 2. Quanto aos profissionais estão no mercado de trabalho 59,3% ou em busca de uma recolocação 28,1%, conforme demonstra Figura 3.

Figura 2: Sexo do respondente



Fonte: elaborado pela autora (2020)

Figura 3: Está trabalhando



Fonte: elaborado pela autora (2020)

É relevante salientar que, 37,8% dos entrevistados possuem formação superior completa, 23% possuem ensino superior incompleto e 5,9% mestrado ou doutorado. Por outro lado, 25,9% dos respondentes possuem ensino médio completo ou incompleto e 7,4% possuíam ensino fundamental completo ou incompleto.

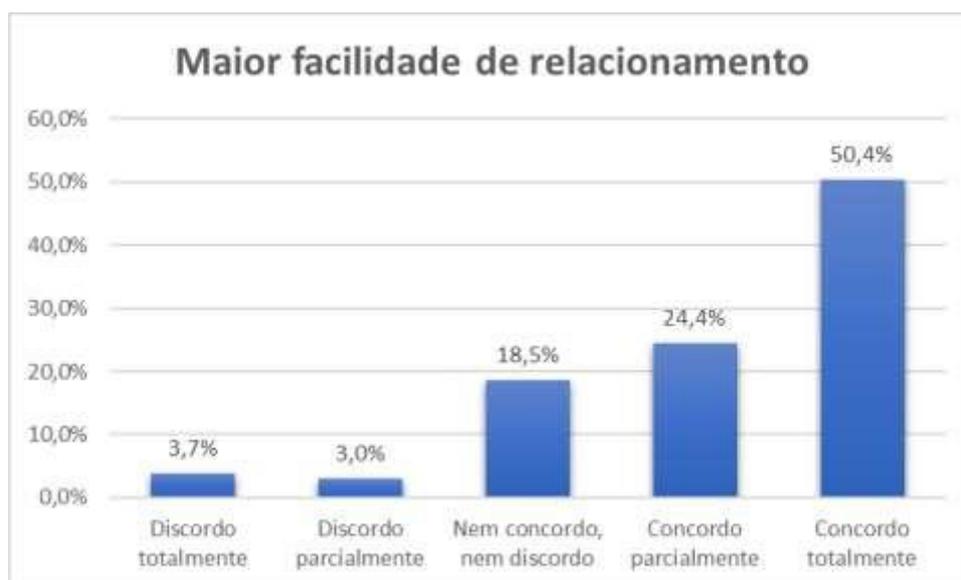
A partir deste estudo foi possível observar a percepção positiva dos participantes da pesquisa possuem com relação aos profissionais com 40 anos ou mais de idade, em uma escala de 1 até 5 (sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente), mostrando a visão positiva com relação aos profissionais mais velhos.

De forma geral, as percepções com relação aos profissionais com mais de 40 anos de idade são positivas no que se refere à postura diante o trabalho. O comprometimento, fidelidade, conhecimento e experiência de inovação (49,6%), preocupação com a gestão do risco, rigor no cumprimento de normas e políticas da empresa (56,3%), comportamento ético com os resultados da empresa (37,8%), por acompanharem o ritmo das atividades tanto quanto os mais jovens e a capacidade de aprendizado de novas habilidades (37%) são posturas que se destacam com relação aos profissionais mais velhos.

A pesquisa também mostra que o profissional mais velho apresenta solução de problemas e de aprendizado de novas habilidades, e maior equilíbrio emocional se comparado aos mais jovens (50,4%).

Os resultados em relação ao equilíbrio emocional dos profissionais acima de 40 estão descritos conforme Figura 4.

Figura 4:



Fonte: elaborado pela autora (2020)

As percepções negativas acerca da postura de trabalho do profissional mais velho na pesquisa que se destacam referente à adaptação às novas tecnologias, não sabem propor ideias inovadoras, as empresas mostram resistência em recrutar e selecionar (41,5%) preferência aos profissionais mais jovens, mesmo em igualdade de condições (30,4%), além de não desenvolverem campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos (41,5%).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O emprego sempre ocupou um papel central na sobrevivência e bem-estar do trabalhador. No passado, era considerado, por alguns, como uma tarefa com carga negativa e direcionada para as classes mais baixas. Com o passar do tempo o ponto de vista alterou-se e o trabalho tem adquirido um papel fundamental no bem-estar e saúde psicológica dos indivíduos.

E com a chegada da meia idade, a empregabilidade fica afetada para o indivíduo com idade superior aos 40 anos por uma série de fatores, seja da área de recrutamento e seleção ou da própria política da empresa.

O profissional após os 40 anos, sinônimo de maturidade profissional e pessoal, apresenta características próprias devido a sua experiência de trabalho adquirida, consolidada e alinhada às necessidades do mercado.

Com o aumento da expectativa de vida no Brasil e com condições física e mental em plena forma, diante desta situação os profissionais que estão com mais de 40 anos de idade, estão longe de deixar o mercado de trabalho.

O momento atual requer a apresentação do diferencial de trabalho desenvolvido com inteligência e com o conhecimento estratégico, adquiridos principalmente através da trajetória profissional individual, totalmente aliada à maturidade pessoal.

A pesquisa mostra que as empresas ainda se mostram resistência em recrutar e selecionar pessoas com 40 anos ou mais de idade, apesar da visão positiva acerca deste grupo de profissionais. De forma geral, as empresas ainda dão preferência aos profissionais mais jovens, mesmo em igualdade de condições, não desenvolvem uma postura na contratação de profissionais mais, além de não desenvolverem campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos. Portanto, é possível assegurar que a idade é um fator importante na inserção de profissionais no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S; BOCCALETTI, H. **Empregabilidade após os 40 anos**. Revista Sapere, ed. 2013-1, vol. 5, n.1, p. 1-9, jan/jun, Tatuí, 2013.

ALVES, J. E. D. **As diferentes velocidades do envelhecimento populacional**. Disponível em: <<https://www.ecodebate.com.br/2017/12/01/as-diferentes-velocidades-do-envelhecimento-populacional-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves/>>. Acesso em: 29 out. 2020.

BANCO MUNDIAL. **Envelhecendo em um Brasil mais velho**: implicações do envelhecimento populacional para o crescimento econômico, a redução da pobreza, as finanças públicas e a prestação de serviços. Washington, D.C, 2011.

BARDUCHI, A. L. J. **Empregabilidade**: competências, pessoais e profissionais. São Paulo: Pearson, 2008.

BRISSAC, C; LENZI, S. **Demitido? Sorte sua!** Como superar a crise e dar a volta por cima. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

CÂMARA, E. **Brasil 2050**: Desafios de uma Nação que Envelhece de Estudos e Debates Estratégicos. 2017 Edições Câmara

CAMARANO, A. A. **Os novos idosos brasileiros**: muito além dos 60? Rio de Janeiro: Ipea, 2004.

CARVALHO, J. A. M; GARCIA, R. A. **O envelhecimento da população brasileira**: um enfoque demográfico. Cad. Saúde Pública [online] 2003, vol. 19, n.3, pp. ISSN 0102-311X.

CASTRO, J. A; VAZ, F. M. **Situação social brasileira**: monitoramento das condições de vida 1. Brasília: Ipea, 2011.

CAXITO, F. A. **Do desemprego à recolocação**: como redirecionar sua vida profissional. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Envelhecimento no século XXI**: Celebração e desafio. Nova York, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em 21 out. 2020.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MACEDO, G.B. **Outplacement** – a arte e a ciência da recolocação. São Paulo: Maltese, 1996.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, Pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, Publicações e trabalhos científicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MELO, G, C; BARBIERI, M, R; SOUZA, P, O. **Empregabilidade após os 40 anos de idade**. 2016. 34 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2016.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre**. São Paulo: Gente, 1995.

OLIVEIRA, S. C. **A perda do emprego e suas consequências para o sujeito**. Curso de especialização em Gestão de Pessoas Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

OLIVEIRA, S. R. **Mercado de Trabalho: múltiplos (des)entendimentos**. In: XXXI ENCONTRO DE ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 1-13

PEREIRA, J. J. **Envelhecimento nas organizações e a gestão da idade**. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV EAESP, 2018

PUPO, M. B. **Empregabilidade acima dos 40 anos**. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2005.

RAFFA, L. O; BORTOLOSSI, A. I. **Percepção das agências de emprego quanto à recolocação de profissionais maduros no mercado de trabalho**. *Psicol. Am. Lat.* [online]. 2007, n.9, pp. 0-0. ISSN 1870-350X.

UNITED NATIONS. *World Population Nation*. New York, 2015.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, J.C. et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed 2014.