



Agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos durante a construção de carreira no contexto do Setor Público Federal

Agency and Autonomy of Older Workers during Career Development in the Federal Public Sector

Agencia y Autonomía de los Trabajadores Mayores durante el Desarrollo Profesional en el Sector Público Federal

Autoria

Guilherme Gustavo Holz Peroni

- Universidade Federal do Espírito Santo
- gustavoperoni@hotmail.com
- <https://orcid.org/0000-0003-0670-7501>

Priscilla de Oliveira Martins da Silva

- Universidade Federal do Espírito Santo
- priscillamartinssilva@gmail.com
- <https://orcid.org/0000-0002-2922-6607>

RESUMO

Objetivo: Conhecer a influência do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira de servidores públicos mais velhos de uma Instituição Pública de Ensino Superior brasileira. A adaptabilidade de carreira possui quatro dimensões: preocupação, controle, curiosidade e confiança. O ciclo de desempenho adaptativo é formado por cinco estágios de carreira: orientação, exploração, estabelecimento, gerenciamento e desengajamento. **Metodologia:** Para a realização da pesquisa qualitativa, foram entrevistados 16 técnico-administrativos em educação com 45 anos ou mais. A análise de narrativas e biografias do tipo temática foi utilizada para a análise dos dados. **Originalidade/relevância:** Sob a perspectiva da Teoria de Construção da Carreira, a pesquisa articula as dimensões da adaptabilidade de carreira e o ciclo de desempenho adaptativo a partir das experiências de perdas e ganhos relacionadas ao envelhecimento e das reflexões dos trabalhadores mais velhos sobre a carreira. **Principais resultados:** O controle é a dimensão central da adaptabilidade de carreira, principalmente em virtude da agência e autonomia dos entrevistados devido à estabilidade no cargo público e pelo fato de a maioria dos entrevistados estar no estágio de gerenciamento da carreira. **Contribuições teóricas:** O estudo propõe um modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos entrevistados. As análises sugerem que o contexto, o processo de envelhecimento e o estágio de carreira indicam a dimensão da adaptabilidade de carreira que será central em determinado momento da carreira. **Contribuições para a gestão:** A pesquisa aponta a necessidade de políticas e práticas organizacionais que valorizem a diversidade, a capacitação e qualificação profissional e a preparação para a aposentadoria.

Palavras-Chave: Envelhecimento. Adaptabilidade de carreira. Teoria da construção de carreira. Administração Pública.

ABSTRACT

Objective: To understand the influence of the aging process on the career adaptability of older civil servants at a Brazilian Public Higher Education Institution. Career adaptability has four dimensions: concern, control, curiosity, and confidence. The adaptive performance cycle is comprised of five career stages: orientation, exploration, establishment, management, and disengagement. **Methodology:** To conduct this qualitative research, 16 education technical-administrative staff aged 45 or older were interviewed. Thematic narrative and biographical analysis was used for data analysis. **Originality/Relevance:** From the perspective of Career Construction Theory, this research articulates the dimensions of career adaptability and the adaptive performance cycle based on the experiences of aging-related gains and losses and reflections on older workers' careers. **Main findings:** Control is the central dimension of career adaptability, primarily due to the agency and autonomy of respondents due to their tenure in public office and the fact that most respondents are in the career management stage. **Theoretical contributions:** The study proposes an explanatory model for respondents' career adaptability. The analyses suggest that context, the aging process, and career stage influence the dimension of career adaptability that will be central at a given point in a career. **Contributions for management:** The research highlights the need for organizational policies and practices that value diversity, professional training and qualifications, and retirement preparation.

Keywords: Aging. Career adaptability. Career construction theory. Public Administration.

RESUMEN

Objetivo: Comprender la influencia del proceso de envejecimiento en la adaptabilidad profesional de los funcionarios mayores de una Institución Pública de Educación Superior de Brasil. La adaptabilidad profesional comprende cuatro dimensiones: preocupación, control, curiosidad y confianza. El ciclo de desempeño adaptativo comprende cinco etapas de la carrera: orientación, exploración, establecimiento, gestión y desvinculación. **Metodología:** Para realizar esta investigación cualitativa, se entrevistó a 16 funcionarios técnico-administrativos del sector educativo de 45 años o más. Se utilizó un análisis temático narrativo y biográfico para el análisis de datos. **Originalidad/Relevancia:** Desde la perspectiva de la Teoría de la Construcción de Carrera, esta investigación articula las dimensiones de la adaptabilidad profesional y el ciclo de desempeño adaptativo con base en las experiencias de ganancias y pérdidas relacionadas con el envejecimiento y las reflexiones sobre las carreras profesionales de los trabajadores mayores. **Principales hallazgos:** El control es la dimensión central de la adaptabilidad profesional, principalmente debido a la agencia y autonomía de los encuestados debido a su antigüedad en cargos públicos y al hecho de que la mayoría de ellos se encuentran en la etapa de gestión de carrera. **Contribuciones teóricas:** El estudio propone un modelo explicativo de la adaptabilidad profesional de los encuestados. Los análisis sugieren que el contexto, el proceso de envejecimiento y la etapa profesional influyen en la dimensión de la adaptabilidad profesional que será crucial en un momento dado de la carrera profesional. **Contribuciones para la gestión:** La investigación destaca la necesidad de políticas y prácticas organizacionales que valoren la diversidad, la formación y cualificación profesional, y la preparación para la jubilación.

Palabras clave: Envejecimiento. Adaptabilidad profesional. Teoría de la construcción de la carrera profesional. Administración pública.

■ INTRODUÇÃO

O processo de envelhecimento proporciona uma complexa relação de perdas e ganhos. De um lado, encontram-se os elementos negativos da velhice, por exemplo, doenças, dependência, perda de *status*, fragilidade, solidão, incapacidade, resistência à mudança, finitude e declínio físico, cognitivo e social (Santos et al., 2018).

No contexto organizacional, os trabalhadores mais velhos podem vivenciar o etarismo (preconceito e discriminação por idade) (Fineman, 2014; Peroni & Martins-Silva, 2025), o fantasma da inutilidade e obsolescência (Sennett, 2006; Thomas et al., 2014) e o fenômeno da invisibilidade e mobilidade para baixo na carreira (Sennett, 2006).

No contexto do setor público brasileiro, Cepellos et al. (2019) relatam o fenômeno da demissão ou aposentadoria simbólica. A demissão simbólica diz respeito ao afastamento do servidor público da função ou atividade por outrem, sem a demissão formal. Por sua vez, a aposentadoria simbólica ocorre na situação em que o servidor mais velho decide se aposentar no trabalho. Segundo Cepellos et al. (2019, p. 282) “o profissional entra no ócio, ele se acomoda, é um período em que ele não se afasta, mas também não produz”. A demissão ou aposentadoria simbólica estão relacionadas com a inutilidade e obsolescência e a estabilidade no cargo público.

Por outro lado, o envelhecimento também possui elementos positivos, por exemplo, prestígio, maturidade, respeito, lealdade, comprometimento, sabedoria e experiência (Santos et al., 2018). Além disso, os trabalhadores mais velhos podem ser ativos valiosos (Chand & Tung, 2014; Vasconcelos, 2018). Os profissionais mais velhos podem apresentar características importantes para a organização, por exemplo, senso de responsabilidade, capacidade de disseminação da cultura organizacional e comportamentos adequados às normas e valores da organização (Cepellos, 2018).

O processo de envelhecimento populacional (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021) tem consequências econômicas, socio-culturais e organizacionais e implica no envelhecimento da força de trabalho (Cepellos et al., 2019; Chand & Tung, 2014). Embora a decisão do trabalhador de prolongar ou não a vida profissional dependa de uma combinação de diversos fatores (Peroni & Martins-Silva, 2023), o aumento da longevidade e a reforma da previdência (Emenda Constitucional n. 103, 2019), em especial o estabelecimento da idade mínima para a aposentadoria, favorecem o prolongamento da carreira profissional, sendo que em alguns casos os trabalhadores mais velhos são incentivados a permanecer no trabalho além da idade para aposentadoria (Fasbender et al., 2019). Nesse contexto, o envelhecimento da força de trabalho exige iniciativas de Gestão de Pessoas (GP) intrínsecas aos profissionais mais velhos.

As pesquisas sobre o envelhecimento possuem algumas especificidades. Embora os trabalhadores mais velhos possuam capacidade de adaptação às mudanças contextuais (Schneider & Irigaray, 2008), eles se concentram menos “em metas de crescimento e desenvolvimento, e mais

em metas de manutenção, prevenção de perdas e significado emocional” (Zacher et al., 2018, p. 4, tradução nossa). Nesse sentido, os significados do trabalho, objetivos, foco e planos para a carreira mudam e são reinventados à medida que as pessoas envelhecem (Smyer & Pitt-Catsouphes, 2007; Zacher et al., 2018). Além disso, a proximidade da aposentadoria aponta a iminente redução do *status* social dos trabalhadores mais velhos, uma vez que os aposentados são vistos como menos produtivos na sociedade contemporânea (Peroni & Martins-Silva, 2023).

Nesse panorama, o tema central do presente artigo é o envelhecimento na carreira. Os sujeitos da pesquisa são os trabalhadores mais velhos. Embora não exista um consenso sobre a definição de trabalhador mais velho (Cepellos et al., 2019), neste estudo a categoria de trabalhadores mais velhos compreende a faixa etária a partir dos 45 anos de idade e diz respeito aos indivíduos que saíram da condição de adulto jovem e ultrapassaram o meio da carreira. O termo trabalhador mais velho (*older worker*) tem sido amplamente utilizado em estudos nacionais e internacionais (Vieira & Cepellos 2022).

Fasbender et al. (2019) afirmam que as pesquisas sobre a construção de carreira dos trabalhadores mais velhos são escassas, em especial os estudos com indivíduos cuja transição de carreira mais iminente é a aposentadoria. Isso representa uma lacuna dos estudos sobre a construção de carreira que não aborda devidamente as seguintes situações: (a) como a experiência de perdas e ganhos do processo de envelhecimento influencia a construção de carreira dos profissionais mais velhos; (b) como as reflexões do indivíduo mais velho sobre as experiências do passado influenciam a construção da carreira futura (Fasbender et al., 2019).

À vista disso, a teoria da construção de carreira (TCC), originária da psicologia vocacional, foi adotada como abordagem teórica. A TCC tem como enfoque os contínuos e incessantes ajustes entre o indivíduo e o contexto social ao longo da construção de carreira (Savickas, 2005, 2013). Em outras palavras, a TCC busca compreender a dinâmica da construção de carreira de um indivíduo em um contexto social específico. A TCC adere às transformações da organização social do trabalho, bem como ao modelo de carreira contemporâneo. Assim, a adaptabilidade de carreira torna-se um recurso psicossocial necessário para a construção de carreira no contexto atual do mundo do trabalho (Savickas, 2012, 2013; Savickas & Porfeli, 2012).

Baruch & Sullivan (2022) mencionam a importância do diálogo da área da administração com outras áreas que também estudam as carreiras. Com isso, este artigo contribui com a administração, os Estudos Organizacionais (EO) e a área de GP pelo fato de adotar uma teoria que traz uma perspectiva inovadora e contemporânea para o estudo das carreiras.

A fim de desafiar e expandir a TCC, este artigo propõe conhecer a adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos no contexto relativamente estável do setor público federal brasileiro. As normas e a cultura organizacional do setor público diferem-se da iniciativa privada. Ademais, o contexto do setor público contradiz a instabilidade e a individualização da construção de carreira recorrente na iniciativa privada, uma vez que os servidores públicos gozam de estabilidade no cargo e o desenvolvimento da carreira é responsabilidade do Estado. Aparentemente, a estabilidade no cargo público proporciona o controle do indivíduo na construção da carreira. Segundo Savickas (2005), o conceito de controle na carreira diz respeito à

crença de que o indivíduo possui agência e autonomia pela construção do futuro vocacional.

Castro e Oliveira (2022) afirmam que há um “descompasso entre as carreiras do serviço público federal brasileiro e a evolução das teorias que lidam com a temática, estando a esfera pública fora da realidade do mercado”. Além disso, Castro e Oliveira (2023) apontam um alinhamento parcial entre a carreira individual em relação à carreira institucional. Os servidores públicos estão “valorizando menos os conceitos tradicionais como lealdade, autoridade, antiguidade ou promoção”.

Nesse panorama, este artigo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: como as experiências do trabalhador mais velho relacionadas ao processo de envelhecimento influenciam a construção de carreira no contexto do setor público federal? De maneira mais clara, o objetivo da presente pesquisa é **conhecer a influência do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira de servidores públicos mais velhos de uma Instituição de Ensino Superior (IES)**. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa na abordagem qualitativa em que foram entrevistados dezesseis técnicos administrativos em educação (TAE) com 45 anos ou mais que trabalham em uma IES. Para a análise dos dados foi adotada a análise de narrativas e biografias do tipo temática.

A seguir, serão apresentados o campo teórico, os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa empírica e a discussão dos resultados. Por fim, serão traçadas as considerações finais.

■ A TEORIA DA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA

A TCC adota uma definição subjetiva da carreira em que as narrativas das experiências ocupacionais do indivíduo produzem uma história com significado pessoal (Savickas, 2005, 2013). Nessa perspectiva, a carreira é relacionada a trajetória de vida, uma vez que as pessoas gradativamente projetam e constroem suas próprias vidas, incluindo seus percursos profissionais (Duarte et al., 2010).

Nas últimas décadas, ocorreu a transição do modelo de carreira tradicional para o modelo de carreira contemporâneo. O modelo de carreira tradicional diz respeito ao curso de vida linear e ordenado (Smyer & Pitt-Cat-souphe, 2007), assim como é marcado pelas relações de trabalho estáveis e dependência hierárquica (Duarte et al., 2010). Nesse caso, a maturidade é o elemento central da carreira (Savickas, 2005, 2013). Por sua vez, o modelo de carreira contemporâneo adere ao contexto instável do trabalho e da vida alinhado à era da informação e da globalização (Duarte et al., 2010; Hartung, 2019; Savickas, 2012, 2013). Assim, há o deslocamento da estabilidade para a mobilidade no emprego e, sobretudo, a individualização da construção da carreira (Savickas, 2005, 2012, 2013). Com isso, as biografias incertas e os cursos de vida flexíveis tornaram-se comuns (Taylor et al., 2016). Nesse caso, a adaptabilidade é o elemento central das carreiras contemporâneas (Savickas, 2013).

Vale destacar que a TCC corrobora com uma visão radical da evolução da carreira em que ocorre a passagem de um modelo de carreira tradicional para um modelo de carreira contemporâneo (Duarte et al., 2010;

Savickas, 2012; Taveira, 2011). Contudo, esta visão dicotômica não representa “necessariamente os modos através dos quais as pessoas estão na realidade a construir a sua identidade nos ambientes de trabalho e fora deles” (Taveira, 2011, p. 78). Com isso, as carreiras podem se caracterizar por um ou mais modelos, ou seja, não se pode descartar o modelo tradicional de carreira (Taveira, 2011). As características da administração pública brasileira exemplificam a presente crítica tecida por Taveira (2011), uma vez que a carreira no serviço público possui elementos do modelo de carreira tradicional.

Nesse contexto, a adaptabilidade de carreira é o conceito central da TCC e diz respeito a uma competência autorreguladora, transacional e flexível que permite ao indivíduo lidar com problemas desconhecidos, complexos e mal definidos ao longo da carreira (Savickas, 2005, 2013; Savickas & Porfeli, 2012). A adaptabilidade de carreira possui quatro dimensões, quais sejam, preocupação (*concern*), controle (*control*), curiosidade (*curiosity*) e confiança (*confidence*).

A preocupação significa uma orientação e preparação para o futuro. O planejamento refere-se a esperança e ao otimismo que são atitudes que conduzem o indivíduo a tomar consciência das tarefas vocacionais, transições ocupacionais e escolhas a serem realizadas no futuro (Duarte et al., 2010; Savickas, 2005, 2013; Savickas & Porfeli, 2012). Segundo Savickas (2005, p. 52, tradução nossa) “pensar em sua vida profissional ao longo do tempo é a essência da carreira, porque uma carreira subjetiva não é um comportamento; é uma ideia – uma reflexão sobre o self”. Dessa forma, a preocupação possui uma noção de continuidade fomentada pela crença de que as experiências do passado e esforços do presente viabilizam as aspirações e visões de futuro.

O controle significa “que os indivíduos sentem e acreditam que são responsáveis pela construção de suas carreiras” (Savickas, 2005, p. 54, tradução nossa). Assim, o controle representa a agência e autonomia do indivíduo sobre o próprio futuro vocacional (Savickas, 2005, 2013). De acordo com Duarte et al. (2010, pp. 399-400), o controle “baseia-se na convicção de que é vantajoso ser capaz de não só utilizar estratégias de autorregulação para ajustar-se às demandas dos diferentes contextos, mas também de exercer algum tipo de influência e controle sobre o contexto”. O controle diz respeito à assertividade, decisão, disciplina, responsabilidade, intenção, determinação e engajamento na realização das tarefas e transições (Savickas, 2005, 2013).

A curiosidade envolve a exploração do ajuste entre as possíveis maneiras de ser e as oportunidades ocupacionais (Duarte et al., 2010; Savickas & Porfeli, 2012). As experiências exploratórias proporcionam o aprendizado sobre si e sobre o mundo do trabalho (Savickas, 2013). Assim, a curiosidade está relacionada com a exploração, experimentação, disposição para assumir riscos, (auto)conhecimento e busca de informações ocupacionais (Savickas, 2005).

Por fim, a confiança está relacionada à “capacidade de o indivíduo em executar com sucesso o curso de uma ação necessária para fazer e implementar adequadamente as escolhas educacionais e vocacionais” (Savickas, 2005, p. 56, tradução nossa). Em outras palavras, a confiança diz respeito à crença de que o indivíduo é capaz de implementar as escolhas que são necessárias para manter as aspirações e alcançar os objetivos pessoais (Duarte et al., 2010; Savickas & Porfeli, 2012). As escolhas de carreira exigem confiança para o domínio e superação dos desafios e obstáculos (Savickas,

2005). Assim, a confiança surge de atitudes como autoestima, autoaceitação, autoeficácia, persistência, esforço, empenho e encorajamento. Crenças equivocadas e preconceitos relacionados a gênero, raça, idade e papéis sociais produzem barreiras internas e externas que inibem a confiança (Savickas, 2005, 2013).

Fasbender et al. (2019), Hirschi et al. (2015) e Rudolph et al. (2017) sugerem que as dimensões da adaptabilidade de carreira são teórica e empiricamente distinguíveis, porém estão altamente inter-relacionadas. Além disso, Savickas (2005, 2013) e Tomaz e Zerbini (2025) estabelecem uma hierarquia da importância das dimensões da adaptabilidade de carreira. Segundo os autores, a preocupação na carreira é a dimensão mais importante da adaptabilidade de carreira, seguida do controle, curiosidade e confiança. Aparentemente, a preocupação é considerada a dimensão mais importante da adaptabilidade de carreira porque a maioria das pesquisas foram realizadas com universitários ou trabalhadores jovens (Fasbender et al., 2019).

Pesquisas recentes têm articulado a adaptabilidade de carreira com outros conceitos e teorias, bem como tem estudado a influência do contexto, gênero, idade, etnia, qualificação e estabilidade nas dimensões da adaptabilidade de carreira (Nyathi & Oothuizen, 2023; Tomaz & Zerbini, 2025). Nesse sentido, a pesquisa quantitativa realizada por Nyathi e Oothuizen (2023) com trabalhadores do setor de investimentos na África do Sul concluiu que a variável idade apresentou diferenças significativas apenas para a dimensão curiosidade.

As dimensões da adaptabilidade de carreira são formadas por um conjunto específico de atitudes, crenças e competências que, por sua vez, moldam os comportamentos de enfrentamento (Savickas, 2013). Dessa forma, a preocupação está relacionada a consciência, envolvimento e preparação; o controle à assertividade, disciplina e intencionalidade; a curiosidade à experimentação, assunção de riscos e inquirição; e, a confiança à persistência, esforço e zelo (Savickas, 2013).

Ademais, os comportamentos de enfrentamento compõem os estágios de carreira: orientação, exploração, estabelecimento, gerenciamento e desengajamento (Savickas, 2005, 2013; Savickas & Porfeli, 2012). Os estágios de carreira dizem respeito a cinco conjuntos de comportamentos que formam o ciclo de desempenho adaptativo (Savickas, 2005, 2013). O ciclo de desempenho adaptativo pode ser compreendido de maneira longitudinal ao longo da vida, também chamado de maxiciclo dos estágios de carreira, ou ocorrer de maneira transversal também denominado de miniciclo.

Sob a perspectiva do maxiciclo dos estágios de carreira, espera-se que o indivíduo desenvolva a sua personalidade vocacional na infância durante a fase de orientação. Em seguida, o indivíduo realiza as atividades exploratórias durante a juventude e início da fase adulta, por exemplo, escolhas acadêmicas e profissionais em conformidade com a personalidade vocacional e informações ocupacionais. Após o estágio de exploração, o indivíduo se estabelece em determinada ocupação e, posteriormente, busca o gerenciamento e manutenção de sua posição por meio da atualização profissional e da inovação das rotinas de trabalho. No entanto, em algum momento o indivíduo pode deixar o trabalho. Para isso, o indivíduo começa a desacelerar no trabalho e a transferir as responsabilidades para outros trabalhadores. Durante o desengajamento na carreira, o indivíduo pode

mudar de trabalho e, com isso, reiniciar o ciclo de vida ocupacional ou, se for o caso, preparar-se para a aposentadoria (Savickas, 2005, 2013).

Contudo, a organização social do trabalho e o contexto do mercado de trabalho da sociedade contemporânea proporcionam trajetórias de vida despadronizadas e transições ocupacionais mais frequentes. Com isso, a perspectiva dos miniciclos propõe que os estágios de carreira podem se repetir ao longo da vida, bem como podem romper com o *continuum* de tarefas de desenvolvimento vocacional. Assim, o ciclo de desempenho adaptativo se repete sempre que o indivíduo precisa se adequar a uma mudança contextual (Savickas, 2005, 2013).

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa com os trabalhadores mais velhos.

■ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de conhecer a influência do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos, foi realizada uma análise das biografias pessoais e das narrativas sobre a carreira. Dessa forma, foi adotada a abordagem metodológica qualitativa e a estratégia de investigação denominada pesquisa narrativa (Gibbs, 2009).

A pesquisa foi desenvolvida em uma IES localizada na região sudeste do Brasil. Os sujeitos da pesquisa são os servidores TAE na ativa com 45 anos de idade ou mais. Na ocasião, trabalhavam 1.948 servidores TAE na IES, sendo que 52% possuíam 45 anos ou mais. A delimitação cronológica da idade foi necessária para a seleção de trabalhadores que vislumbram a velhice ou são idosos e estão próximos da aposentadoria. Devido ao contexto da pandemia de COVID-19, o método de coleta de dados denominado bola de neve virtual foi adotado para a seleção dos participantes com a finalidade de garantir a segurança dos entrevistados e dos pesquisadores (Ribeiro et al., 2024).

Participaram da pesquisa dezesseis servidores públicos (oito homens e oito mulheres). A faixa etária dos participantes está entre 47 e 66 anos. A tabela 1 elenca os dados sociais e demográficos dos participantes da pesquisa.

Tabela 1

Dados sociais e demográficos

| Nome fictício | Idade | Sexo | Cargo |
|---------------|-------|------|--|
| Lorena | 47 | F | Assistente em Administração |
| Isabela | 49 | F | Técnica em Laboratório. Área: Enfermagem |
| Marcos | 50 | M | Técnico em Mecânica |
| Maria | 50 | F | Secretária Executivo |
| Gabriel | 53 | M | Assistente em Administração |
| Nicolas | 53 | M | Assistente em Administração |
| Helena | 55 | F | Copeira |
| Bernardo | 56 | M | Auxiliar em Administração |
| Alice | 57 | F | Assistente em Administração |
| Elisa | 57 | F | Secretária Executivo |
| Heitor | 58 | M | Administrador |
| Lucas | 58 | M | Economista |
| Diego | 60 | M | Administrador |
| Laura | 62 | F | Técnica em Laboratório. Área: Enfermagem |
| Mateus | 65 | M | Auxiliar em Administração |
| Sofia | 66 | F | Assistente em Administração |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A técnica de coleta de dados foi a entrevista em profundidade do tipo semiestruturado (Gaskel, 2002). O roteiro de entrevista contemplou questões relacionadas às transições significativas na carreira e os recursos de adaptabilidade para o enfrentamento das mudanças, bem como perguntas sobre a experiência do envelhecimento e a influência do processo de envelhecimento na construção da carreira. A maioria das entrevistas foi realizada por meio de chamada de vídeo no aplicativo *WhatsApp*. A coleta dos dados foi encerrada quando foi atingido o ponto de saturação (Gaskel, 2002).

Para a análise dos dados foi adotada a análise de narrativas e biografias do tipo temática (Gibbs, 2009). A análise dos dados foi operacionalizada a partir de cinco etapas: (1) a organização dos dados, especificamente a realização da transcrição dos áudios e a revisão ortográfica e gramatical; (2) a codificação e categorização temática. A codificação buscou organizar as unidades amplas de relatos por temas, por exemplo, ideias teóricas ou descritivas, fenômenos, atividades e explicações que possuíam similaridade. Em alguns casos, as unidades amplas de relatos receberam mais de um código. Nessas situações, os códigos foram classificados em primários e secundários, sendo que o código primário é o que melhor expressa e representa a temática da unidade ampla de relato. Na sequência foi construída uma hierarquia de códigos e os códigos primários semelhantes foram organizados em categorias temáticas. A construção das categorias temáticas está fundamentada nas comparações temáticas, ou seja, na identificação das diferenças e semelhanças entre as narrativas sobre determinados assuntos

ou eventos similares. Dessa forma, os códigos e as categorias temáticas foram construídos *a posteriori*; (3) a organização das categorias temáticas em categorias teóricas. Para isso, o tema e o conteúdo das categorias temáticas foram comparados e correlacionados com a descrição teórica das dimensões da adaptabilidade de carreira; (4) a identificação das inter-relações entre as categorias temáticas fundamentada na relação entre os códigos primários e secundários, uma vez que algumas unidades amplas de relatos foram direcionadas para determinadas categorias temáticas, mas também possuíam códigos secundários que tratavam de temas relativos a outras categorias temáticas. Com isso, os conteúdos das categorias são complementares e estão interligados entre si; e, (5) a proposição de um modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos da IES.

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa empírica e, na sequência, será realizada a discussão dos resultados. Os entrevistados foram identificados com nomes fictícios no intuito de preservar a identidade e garantir o anonimato.

■ RESULTADOS

A análise dos dados proporcionou a construção de dez categorias temáticas que foram organizadas conforme as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira.

Preocupação

Esta categoria teórica engloba as categorias temáticas relacionadas à aposentadoria e à qualificação e capacitação profissional.

■ APOSENTADORIA: A GRANDE TRANSIÇÃO FUTURA NA CARREIRA

A reforma da previdência, a idade mínima para a aposentadoria, o contexto político e econômico, os medos associados à velhice e à aposentadoria, a falta de planejamento e preparação para aposentadoria e os estereótipos desatualizados que fundamentam o etarismo contra os indivíduos aposentados ou próximos da aposentadoria são elementos que influenciam a preocupação na carreira. Por exemplo, Gabriel narra o medo da aposentadoria vivenciado por alguns colegas de trabalho. O entrevistado afirma que “o aposentar é como se fosse o final da linha” (Gabriel) para o trabalhador. O termo “final da linha” remete ao medo da inutilidade e obsolescência e da morte na velhice.

A estabilidade no cargo público e algumas normas legais para a aposentadoria favorecem o planejamento para o desengajamento na carreira profissional na IES e aposentadoria. Os relatos apontam que alguns trabalhadores mais velhos gerenciam a carreira e mantem-se no cargo até a aposentadoria, assim como são responsáveis pelas decisões relativas ao prolongamento ou não da vida profissional. Por exemplo, Heitor afirma que

já fez “o suficiente para o campus... É seguir nessa rotina que estamos aí... me parece que agora eu já estou indo para o... ocaso, né? Daqui a oito anos, eu estou aposentando”.

Nesse sentido, Laura relata a tranquilidade e segurança para realizar as escolhas e decisões na fase atual da carreira, uma vez que a entrevistada possui a prerrogativa de aposentar nas situações que contrariem as suas convicções pessoais. De acordo com a entrevistada, “eu não sou obrigada a nada hoje! Eu já posso me aposentar, a minha carta de alforria já foi assinada!” (Laura).

Por fim, vale destacar que alguns entrevistados pretendem assumir novas atividades profissionais a fim de manter a produtividade depois da aposentadoria na IES. Por exemplo, Sofia afirma que possui diversos “projetos fora da IES. Então, [a aposentadoria] não vai me atingir”.

■ QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

No geral, os resultados apontam que o envelhecimento não impede a qualificação e capacitação profissional. Por exemplo, Maria cursou a graduação com cerca de quarenta anos de idade e concluiu o mestrado com cinquenta anos de idade. Além disso, a qualificação e a capacitação profissional tornam-se elementos de resistência ao fantasma da inutilidade e obsolescência na velhice. Por exemplo, Laura afirma que “eu cuido do meu envelhecimento dessa forma, me atualizando”.

No que tange ao plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE) (Lei n. 11.091, 2005), os servidores podem atingir o topo da carreira com 17 anos de trabalho. Com isso, os servidores mais velhos que possuem mais de 18 anos de trabalho na IES não possuem incentivo para o desenvolvimento na carreira.

Enfim, o incentivo ao desenvolvimento profissional proporcionado pelo PCCTAE, as políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas, assim como a possibilidade de trabalhar e estudar na IES são elementos que favorecem a preocupação na carreira. Porém, o desamparo do PCCTAE e a falta de políticas institucionais de qualificação e capacitação que atendam às especificidades e particularidades dos trabalhadores mais velhos interferem na preocupação na carreira.

A próxima categoria teórica reúne as categorias temáticas que retratam a segunda dimensão da adaptabilidade de carreira, qual seja o controle na carreira.

Controle

Esta categoria teórica reúne as categorias temáticas sobre a agência e autonomia, produtividade e proatividade versus inutilidade e obsolescência e o controle do processo de envelhecimento na carreira.

■ AGÊNCIA E AUTONOMIA

Esta categoria temática apresenta alguns elementos da agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos na construção da carreira, quais sejam: (1) entusiasmo e otimismo com a carreira. Segundo Bernardo, “hoje, eu me sinto realizado. Por todas as opções [decisões] que eu tive para fazer na minha vida”; (2) competências decisórias, assertividade e determinação durante as transições na carreira.

Por exemplo, Alice afirma o seguinte: “eu sou muito imbuída, assim, eu tenho foco... Então, essas mudanças, elas sempre foram... muito bem resolvidas comigo, né? ... Se tivesse que fazer algum sacrifício, eu iria fazer o sacrifício”; e, (3) responsabilidade pelos atos e decisões. Segundo a entrevistada, “meu marido jamais queria que eu fizesse Direito. Inclusive, ele disse que se eu fizesse Direito era para eu escolher entre ele e o Direito. Eu falei ‘eu vou escolher o Direito’”. Nesse sentido, Alice ressalta a responsabilidade pelos atos e a capacidade de manter-se fiel às convicções pessoais e ao que considerava correto para a vida profissional diante dos obstáculos na carreira.

Em contrapartida, os entrevistados apontam alguns elementos que restringem a agência e autonomia dos servidores públicos mais velhos na construção da carreira, quais sejam:

- (1) o processo de envelhecimento articulado às relações familiares. Por exemplo, Lucas afirma que as responsabilidades da vida adulta, em especial as relações familiares, influenciam as decisões e escolhas na carreira dos trabalhadores mais velhos. Segundo o entrevistado “uma decisão hoje de um homem casado com uma filha adolescente não é a mesma coisa de um rapaz de 22 anos de idade igual quando eu me formei” (Lucas); e,
- (2) as normas de admissão e progressão no cargo público. A qualificação profissional do servidor público não possibilita a mudança de carreira na instituição, uma vez que a Constituição da República Federativa do Brasil (CF/1988) prevê a admissão em cargo público mediante aprovação em concurso público. Assim, o servidor TAE investido no cargo de nível de classificação C e que cursou mestrado ou doutorado durante o desenvolvimento da carreira precisa realizar concurso público para mudar para um cargo de nível de classificação E ou para tornar-se docente do magistério superior na IES.

■ PRODUTIVIDADE E PROATIVIDADE VERSUS INUTILIDADE E OBSOLESCÊNCIA

Alguns trabalhadores mais velhos que são produtivos e proativos são considerados “menos velhos” do que os trabalhadores da mesma faixa etária que não são vistos como produtivos e proativos, ou seja, o declínio da produtividade e proatividade indicam a velhice no ambiente organizacional. Por exemplo, Sofia afirma que os colegas de trabalho afirmam com frequência que ela é uma “falsa velha... Porque eu tenho muito mais garra, muito mais disposição... do que a grande maioria da minha equipe... Eu não tenho nem o direito de me sentir velha! [Risos]”.

Por sua vez, Elisa demonstra a preocupação e relutância em ser redirecionada para uma atividade laboral discordante com as atividades do cargo devido ao processo de envelhecimento. De acordo com Elisa, “o dia que me colocarem num balcãozinho de recepção... eu peço a minha aposentadoria!... Outra coisa também que eu não faço [Risos] é ficar fazendo cafezinho e ir para copa”.

O relato da entrevistada demonstra o medo da mobilidade para baixo na carreira, aponta as práticas etaristas que geralmente são direcionadas aos trabalhadores mais velhos e as atividades comumente atribuídas às mulheres mais velhas. Com isso, a entrevistada responsabiliza-se pela manutenção da produtividade e proatividade com a finalidade de ser reconhecida e valorizada e para evitar a marginalidade e a mobilidade para baixo na carreira.

Por outro lado, alguns trabalhadores mais velhos usufruem dos direitos e mantêm-se no cargo público, embora vivenciem a inutilidade e obsolescência no cargo público. Nesse sentido, Gabriel adota o termo “*jurassic*” para caracterizar os trabalhadores mais velhos que vivenciam a inutilidade e obsolescência. Segundo o entrevistado, o *jurassic* “é quando o cara [trabalhador mais velho] não trabalha mais. O cara vai para cumprir horário... Ele fica ali parado, ocioso e aí ele se sente um inútil mesmo!”. Assim, os *jurassics* são os trabalhadores mais velhos que são ociosos, desatualizados e improdutivos.

Vale destacar que o termo *jurassic* expressa o etarismo contra os trabalhadores mais velhos. Os trabalhadores mais velhos que são considerados improdutivos e obsoletos geralmente são abandonados e esquecidos no ambiente organizacional. Gabriel afirma que “a gente lida... como se aquelas pessoas [*jurassics*] não existissem mais”.

Contudo, vale salientar que os dados também indicam que diversos trabalhadores mais velhos buscam a eficiência e o contínuo desenvolvimento na carreira profissional, ser uma referência no ambiente de trabalho, assim como buscam a produtividade e proatividade para vivenciar o envelhecimento na carreira.

■ CONTROLE DO PROCESSO DE ENVELHECIMENTO NA CARREIRA

Os dados indicam a (auto)responsabilização do indivíduo para prevenir os problemas de saúde associados ao envelhecimento. Assim, os trabalhadores mais velhos relatam a necessidade de alimentação saudável, prática de exercícios físicos, realização de exames médicos periódicos, vivência de relacionamentos saudáveis e *hobbies*.

Nesse sentido, Heitor assume a responsabilidade pelos cuidados com a saúde e com a qualidade de vida na velhice com o objetivo de evitar que o envelhecimento interfira negativamente no trabalho. Segundo Heitor, “eu tenho que focar na minha saúde, na minha qualidade de vida para que eu possa estar bem, trabalhando seja aonde for!”. A agência sobre o processo de envelhecimento relaciona-se com a mitigação dos medos articulados ao envelhecimento, por exemplo, doenças, incapacidades físicas e mentais/cognitivas, morte, inutilidade e obsolescência no trabalho e mobilidade para baixo na carreira.

O controle da velhice requer que os trabalhadores mais velhos se comportem de acordo com as normas e padrões da idade, bem como exige que os trabalhadores se mantenham “jovens” para serem respeitados e reconhecidos no ambiente de trabalho. As normas e padrões da idade estabelecem as atitudes corretas para determinada idade no ambiente organizacional. Nesse sentido, Alice afirma que *“eu já tenho a consciência de que eu tenho que ser uma pessoa da minha idade, né? Eu não posso mais usar linguagens..., roupas... e comportamentos que não são de uma pessoa de 57 anos!”*.

A próxima categoria teórica discute a curiosidade na carreira, em especial as experiências exploratórias.

Curiosidade

Esta categoria teórica trata da exploração do ambiente para a realização das escolhas educacionais e profissionais, busca das oportunidades de crescimento pessoal e profissional e investigação das tarefas ocupacionais.

■ EXPERIÊNCIAS EXPLORATÓRIAS

A estabilidade no cargo público e o processo de envelhecimento não impedem o desenvolvimento de experiências exploratórias, uma vez que os trabalhadores mais velhos avaliam e exploram as diversas oportunidades ao longo da carreira. Por exemplo, Helena afirma o seguinte: *“eu me vejo fazendo tantas coisas e no momento descobrindo também outras, por exemplo, cozinhar... eu gosto de vender... A minha idade não me impede de fazer nada!”*. Com isso, a entrevistada aponta a busca por oportunidades de crescimento pessoal e profissional em concomitância com o desenvolvimento da carreira profissional na IES, assim como destaca que o processo de envelhecimento não é um empecilho para a realização de novas atividades laborais.

As mudanças e o desenvolvimento contínuo da carreira tornam-se importantes durante a velhice. Por exemplo, Maria associa a falta de experiências exploratórias à morte: *“o ser humano, enquanto ele quiser mais, ele vai fazer algo por ele e ele vai evoluir! Se eu não fizesse isso, eu estaria ... caminhando para a morte!”*.

Nesse sentido, alguns entrevistados relatam o início de uma nova fase na carreira profissional na IES (Laura, Lorena, Diego, Elisa e Nicolas). Por exemplo, Laura afirma que solicitou remoção do *campus* do interior do Estado para o *campus* central da IES.

Por outro lado, alguns relatos apontam a influência do envelhecimento na busca de experiências exploratórias na carreira. Por exemplo, Isabela afirma que pretende permanecer no cargo e realizar as mesmas atividades até a aposentadoria.

A próxima categoria teórica reúne as categorias temáticas que retratam a última dimensão da adaptabilidade de carreira, qual seja a confiança na carreira.

Confiança

Esta categoria teórica discute a maturidade aliada ao conhecimento e experiência profissional, a execução das ações necessárias para realizar e implementar as escolhas profissionais, a busca pela eficiência no trabalho e o domínio das tecnologias da informação.

■ MATURIDADE, CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Sob a perspectiva de alguns entrevistados, o envelhecimento e o tempo de trabalho na IES podem proporcionar a maturidade, o conhecimento e experiência profissional. Nesse sentido, Diego afirma que a idade influencia o trabalho devido à *“experimentação, das coisas que eu já vivi na minha vida, do conhecimento que eu adquiri ao longo do tempo... à maturidade, ao equilíbrio. Porque é diferente a forma como você enxerga o mundo!”*.

Em contrapartida, alguns entrevistados apontam que o envelhecimento e o tempo de trabalho na IES não necessariamente proporcionam a maturidade, o conhecimento e a experiência profissional. Por exemplo, Lucas afirma que nem todos os colegas de trabalho mais velhos *“com a minha idade têm essa experiência. E, muitas pessoas mais novas já têm até mais experiência do que eu [Risos]. Então, eu não sei se é... idade”*.

Além disso, alguns trabalhadores mais velhos relatam a imaturidade durante a superação de obstáculos na carreira profissional na IES. Por exemplo, Helena afirma que foi imatura durante uma recente mudança de cargo na IES: *“a minha postura foi imatura... Eu fiz uma linha reta e eu não levei em consideração os vales, as curvas, as montanhas...”*.

Nesse sentido, Laura afirma que o desenvolvimento do conhecimento e da experiência profissional depende do engajamento do trabalhador para vivenciar as experiências e os aprendizados ao longo da carreira profissional, bem como independe da idade. Sob a perspectiva da entrevistada, a falta de engajamento para o desenvolvimento do conhecimento e da experiência profissional na carreira relaciona-se com a vivência da inutilidade e obsolescência.

■ SUPERAÇÃO DOS OBSTÁCULOS PROFISSIONAIS

Alguns entrevistados relatam a persistência, resiliência, segurança, coragem e determinação durante a solução de problemas e a superação dos obstáculos profissionais. Por exemplo, Laura vivenciava um iminente processo de transferência de setor na IES. Segundo Laura, *“eu não estou preocupada [com o novo setor de trabalho] ... Vou do jeito que eu sempre fui, me apresentar como eu sempre fui; disposta a colaborar”*. Assim, Laura demonstra a segurança e determinação para superar os desafios e obstáculos profissionais relativos à mudança de setor na IES, assim como se propõe a realizar as tarefas da melhor maneira possível.

Por outro lado, alguns entrevistados relatam a confiança durante o início da carreira e uma mudança de comportamento e a atenuação da confiança à medida que foram envelhecendo. Por exemplo, Elisa afirma que possuía mais confiança durante o início da carreira profissional até o ingresso na IES aos 40 anos de idade. Nessa fase, Elisa afirma que não hesitava durante a solução dos problemas e superação dos obstáculos profissionais: “eu fui... com tudo!... Porque quando você está novo, você vai! Hoje... olha como é que muda”. Na atual fase da carreira, Elisa afirma que se sente “paralisada” e insegura diante dos problemas e obstáculos profissionais.

Além disso, Elisa afirma que “a minha curva de carreira começou a descer. Porque... é a lei natural do ser humano!... Está sendo um desafio, porque aí eu percebo que é hora de você mudar ou você parar [aposentar]”. Assim, o envelhecimento na carreira proporcionou uma mudança do comportamento de enfrentamento dos problemas e obstáculos profissionais, ou seja, propiciou a moderação, prudência e inibição na fase atual da carreira. Assim, o envelhecimento pode tornar-se um desafio e obstáculo na carreira.

■ SER EFICIENTE E UMA REFERÊNCIA NO TRABALHO

Alguns trabalhadores mais velhos buscam realizar o trabalho da melhor maneira possível, respeitando as habilidades pessoais e independentemente da idade. Por exemplo, Nicolas afirma que “a mesma seriedade que eu tinha quando eu entrei, eu tenho até hoje. Eu tento fazer o melhor possível”. Em alguns casos, a idade proporciona a eficiência no trabalho, uma vez que os trabalhadores mais velhos se consideram mais envolvidos com o trabalho e com a organização em comparação aos trabalhadores jovens.

O envelhecimento proporciona a competência, qualidade, credibilidade, reconhecimento, respeito e confiança no trabalho. Gabriel afirma que “a idade... pode ser um bom aliado, por você passar confiança. Você passa credibilidade para quem busca o seu serviço”. Aparentemente, a idade e o envelhecimento contribuem para que os trabalhadores mais velhos sejam uma referência no ambiente organizacional. Por exemplo, Mateus afirma que trabalha “com pessoas que tem idade para serem meus filhos... Eles se reportam muito a mim por eu ser mais velho, de idade, por... ter mais tempo de serviço no setor”. Com isso, destacam-se a autoestima, autoeficácia e autoaceitação dos trabalhadores mais velhos para a realização das tarefas ocupacionais.

■ DOMÍNIO DAS TECNOLOGIAS

O domínio das tecnologias está relacionado com a confiança na carreira devido à necessidade do constante aprendizado de novas habilidades no ambiente organizacional. Além disso, a obsolescência e a falta de domínio das tecnologias podem tornar-se um obstáculo na construção de carreira.

No geral, a idade e o envelhecimento não impedem o domínio das tecnologias. Alice afirma que “tivemos muitas mudanças em termos de tecnologias no nosso trabalho... A minha idade não foi empecilho para eu ter esse domínio [das tecnologias]”. Além disso, Gabriel afirma que “ou você

se atualiza [sobre as tecnologias] ou você vai virar um jurassic”. Ainda de acordo com Gabriel, “eu busco a tecnologia como uma forma de me manter atualizado e jovem aqui [entrevistado aponta para a cabeça]”. Dessa forma, Gabriel afirma que o domínio das tecnologias é uma maneira de resistir à inutilidade obsolescência e manter a produtividade na velhice.

Por outro lado, alguns trabalhadores mais velhos relatam as limitações e dificuldades para o uso das tecnologias da informação. Por exemplo, Maria afirma que “eu sou da época da datilografia. Então, eu tenho dificuldade com computador!”. Além disso, alguns trabalhadores mais velhos podem apresentar resistência ao uso das tecnologias. Assim, Elisa relata que alguns trabalhadores mais velhos não querem “pôr a mão no computador!”.

A próxima seção traça uma análise geral sobre a influência do processo de envelhecimento na adaptabilidade de carreira.

■ DISCUSSÃO

A análise do contexto revela as diferentes realidades sob as quais os indivíduos constroem a carreira (Taveira, 2011). Os dados sugerem que a carreira pública é híbrida, ou seja, possui elementos dos modelos de carreira tradicional e contemporâneo. No que tange aos elementos da carreira tradicional, o Estado brasileiro é responsável pelas políticas e normas sobre o desenvolvimento da carreira. Além disso, a carreira pública oferece relações de trabalho estáveis e um curso de vida linear e ordenado. No que tange aos elementos da carreira contemporânea, alguns trabalhadores mais velhos relatam a agência e autonomia durante a construção da carreira na IES, assim como buscam desafios profissionais externos à IES. No geral, os resultados indicam um descontentamento dos entrevistados em relação a progressão na carreira pública e, até mesmo, uma certa frustração com a organização do setor público, em virtude das limitações impostas pelas normas legais que regulam a carreira no setor público impedindo que o indivíduo possa gerenciar sua própria carreira.

O processo de envelhecimento na carreira pública ocasiona uma complexa relação de perdas e ganhos. Por um lado, alguns elementos apontam os benefícios do envelhecimento na carreira, por exemplo: (1) maturidade, conhecimento e experiência profissional que se articulam às atitudes e comportamentos individuais ao longo da carreira, por exemplo, engajamento, autoaceitação e autoestima; (2) proatividade, engajamento e produtividade; e, (3) eficiência e necessidade de ser uma referência para os demais trabalhadores. Sob a perspectiva dos entrevistados, os trabalhadores mais velhos são ativos valiosos (Chand & Tung, 2014; Zacher et al., 2018) e uma fonte de sabedoria organizacional (Vasconcelos, 2018).

Em contrapartida, alguns elementos indicam as perdas na velhice, por exemplo: (1) as limitações físicas ou mentais/cognitivas, por exemplo, doenças, lentidão, esquecimento e redução da disposição para o trabalho; (2) a vivência da inutilidade e obsolescência (Sennett, 2006; Thomas et al., 2014) e da improdutividade, desinteresse e ociosidade, tornando-se uma referência negativa para os demais trabalhadores; (3) a resistência às mudanças e às inovações do mundo do trabalho, por exemplo, às tecnologias da informação. No geral, as perdas e os estereótipos negativos da velhice são direcionados a outros indivíduos mais velhos ou grupos sociais. Assim, alguns entrevistados

buscam diferenciar-se e afastar-se das perdas e estereótipos negativos da velhice e do processo de desqualificação e estigmatização dos servidores públicos mais velhos.

A análise do envelhecimento na carreira sob a abordagem da TCC auxilia a desconstrução de algumas crenças sociais e estereótipos desatualizados direcionados aos trabalhadores mais velhos. Nesse sentido, a perspectiva do ciclo de desempenho adaptativo (Savickas, 2005, 2013) aponta que os trabalhadores mais velhos podem iniciar uma nova fase da carreira independentemente da idade cronológica. Por exemplo, o desengajamento na carreira pública pode significar o início de uma nova fase da carreira profissional, uma vez que diversos trabalhadores mais velhos estão dispostos a assumir novos desafios profissionais depois aposentadoria. Além disso, os trabalhadores mais velhos podem iniciar uma carreira profissional aos 40 anos de idade, bem como concluir um curso de mestrado aos 50 anos de idade.

Nesse panorama, os achados desta pesquisa indicam que é incorreto ter uma visão romântica (Fineman, 2014) da velhice em virtude das perdas relacionadas ao processo de envelhecimento. Todavia, as crenças sociais e estereótipos negativos da velhice (Peroni & Martins-Silva, 2025; Santos et al., 2018) são inadequados, uma vez que o processo de envelhecimento é individual e particular (Zacher et al., 2018), bem como os trabalhadores mais velhos podem ser tão capazes para o trabalho quanto os colegas jovens.

O trabalho é uma atividade central na vida das pessoas, bem como contribui para a mitigação das perdas relacionadas à velhice (Cepellos et al., 2019; Hartung, 2019; Smyer & Pitt-Catsouphe, 2007). Assim, alguns elementos negativos são associados aos indivíduos mais velhos que não são produtivos, por exemplo, perda da função na sociedade, congelamento e morte (Cepellos et al., 2019). Contudo, os resultados desta pesquisa ampliam a discussão sobre a importância do trabalho e do vínculo empregatício para os indivíduos mais velhos, principalmente ao trazer à baila o contexto do setor público federal. Os resultados sugerem que ter um vínculo empregatício não necessariamente contribui para a mitigação das perdas relacionadas à velhice. Isto é, o trabalho precisa ser articulado à produtividade, proatividade, qualificação, capacitação e domínio das tecnologias para alcançar a função de controle do processo de envelhecimento. A articulação entre o vínculo empregatício e os elementos que contribuem para a mitigação das perdas relacionadas à velhice torna-se fundamental para os servidores públicos mais velhos, uma vez que o contexto do setor público possibilita a demissão ou aposentadoria simbólica (Cepellos et al., 2019) e a vivência da inutilidade e obsolescência (Sennett, 2006; Thomas et al., 2014). Em outras palavras, ter um vínculo profissional não garante o controle do processo de envelhecimento no contexto do setor público, uma vez que os resultados indicam que a perda da função na sociedade, congelamento e morte foram atribuídas aos trabalhadores mais velhos que possuem vínculos profissionais, porém vivenciam a inutilidade e obsolescência no ambiente organizacional.

O controle na carreira está articulado com o controle do processo de envelhecimento. Os trabalhadores mais velhos relatam a individualização e responsabilização pela construção da velhice na carreira, bem como a necessidade de agência sobre o processo de envelhecimento. Para isso, assumem os cuidados com a saúde e com o corpo e, em alguns casos, buscam se adequar às normas e padrões da idade (Cepellos et al., 2019). O controle do processo de envelhecimento tem como objetivo a busca do envelhecimen-

to saudável, a manutenção da juventude e a aceitação e reconhecimento profissional. Isto é, o controle do processo de envelhecimento na carreira está relacionado com a mitigação das perdas relacionadas à velhice e ao fantasma da inutilidade e obsolescência.

Alguns entrevistados relatam o medo da mobilidade para baixo na carreira (Sennett, 2006) em decorrência do processo de envelhecimento e do fantasma da inutilidade e obsolescência. Sennett (2006) afirma que os trabalhadores mais velhos podem buscar empregos inferiores ou subempregos durante o processo de mudança na carreira. Todavia, a mobilidade para baixo na carreira pública pode acontecer no exercício do cargo devido à estabilidade dos servidores públicos. Sob a perspectiva dos entrevistados, os servidores públicos mais velhos, em especial os trabalhadores ociosos e obsoletos, podem ser direcionados para atividades discordantes com a descrição do cargo, por exemplo, recepção e cozinha, ou serem demitidos ou aposentados simbolicamente.

Assim, os resultados apontam a capacidade e a motivação de alguns trabalhadores mais velhos para a qualificação e capacitação profissional. Ogassava et. al. (2023) ressaltam os benefícios sociais e individuais da aprendizagem ao longo da velhice, como a construção de redes de apoio e o aumento da independência e autoestima. Além disso, o constante aprendizado e aperfeiçoamento implicam na não legitimação do envelhecimento no trabalho (Cepellos et al., 2019). Nesse panorama, a qualificação e capacitação profissional são fundamentais para a organização e para os trabalhadores mais velhos. No contexto da IES, os servidores têm a possibilidade de trabalhar e estudar na IES. Ademais, a IES oferta cursos de qualificação e capacitação em áreas específicas para os TAE. Entretanto, os dados apontam a falta de políticas de desenvolvimento profissional que atenda as especificidades e particularidades dos trabalhadores mais velhos.

No geral, a busca pela qualificação e capacitação e pelas experiências exploratórias estão relacionadas com o gerenciamento da carreira e preparação para a aposentadoria. Sob a perspectiva do ciclo de desempenho adaptativo (Savickas, 2005, 2013), a maioria dos entrevistados encontra-se no estágio de gerenciamento da carreira e a aposentadoria é uma tarefa vocacional e uma transição futura que será fundamental e significativa na carreira dos trabalhadores mais velhos, apesar de ser considerada por alguns entrevistados como algo distante.

Os resultados apontam que alguns trabalhadores mais velhos pretendem permanecer no cargo e no setor de trabalho realizando as mesmas atividades até a aposentadoria. Assim, uma longa carreira profissional na IES pode proporcionar a percepção de que os trabalhadores mais velhos contribuíram o necessário para a instituição. Nesse contexto, alguns relatos indicam a demissão ou aposentadoria simbólica (Cepellos et al., 2019) e a vivência da inutilidade e obsolescência (Sennett, 2006; Thomas et al., 2014) no cargo público. Além disso, os resultados indicam que não há políticas e estratégias de gestão de pessoas específicas para esse público. Dessa forma, as organizações públicas precisam adotar políticas e estratégias de gestão de pessoas que contribuam para o desenvolvimento das competências profissionais, engajamento e fortalecimento da postura dos trabalhadores frente ao trabalho. Com isso, as políticas e estratégias de GP devem respeitar o desenvolvimento humano e o processo de envelhecimento no trabalho,

assim como podem reconfigurar o processo de envelhecimento na carreira pública (Cepellos et al., 2019).

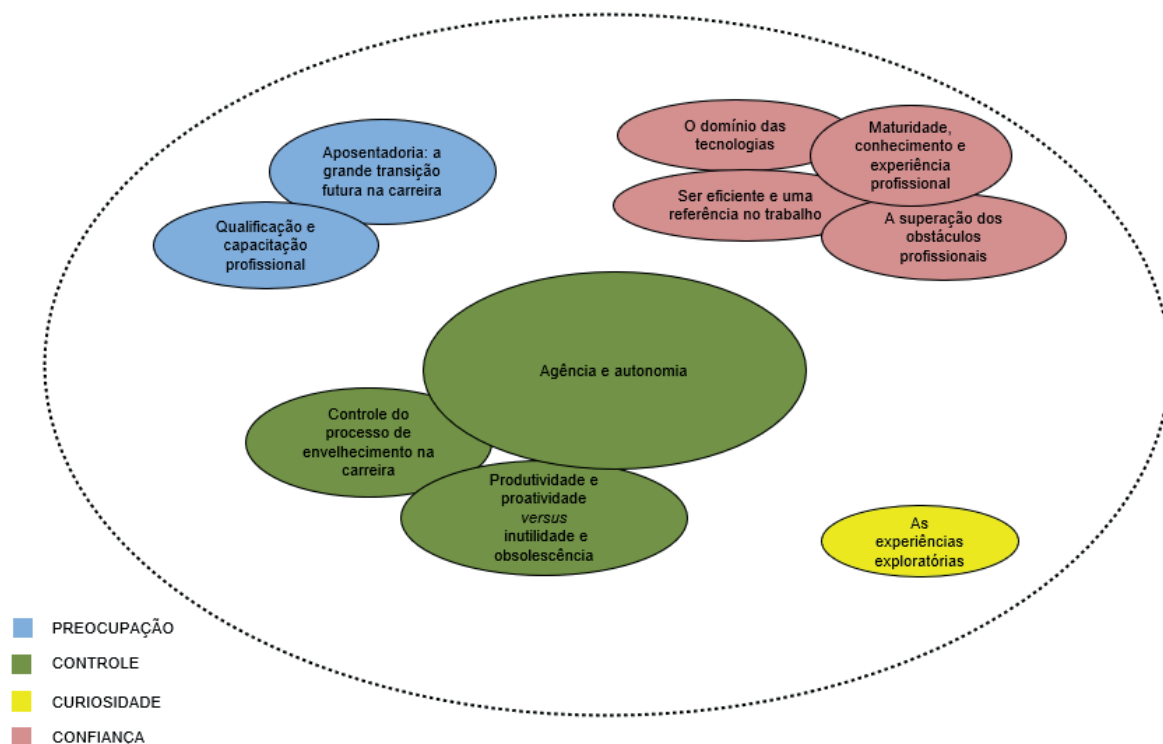
A análise dos resultados aponta que as categorias teóricas e temáticas que compõem as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira estão inter-relacionadas, conforme apontam Fasbender et al. (2019), Hirschi et al., (2015) e Rudolph et al. (2017). As inter-relações dizem respeito à relação recíproca entre as categorias temáticas, por exemplo, o contexto do setor público propicia a agência e autonomia dos trabalhadores mais velhos para planejar o desengajamento na carreira e aposentadoria, bem como a normas para a aposentadoria podem proporcionar a agência e autonomia na construção da carreira.

A análise dos resultados e das inter-relações entre as categorias indicam que o controle na carreira é a categoria central para a compreensão da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos. Savickas (2013) afirma que a TCC se concentra na agência do indivíduo nas situações de mudanças e transições. Assim, a agência “torna-se crítica quando a trama ocupacional é perdida, rompida, interrompida, paralisada ou silenciada” (Savickas, 2013, p. 155, tradução nossa). No entanto, esta pesquisa sugere que a agência também diz respeito à manutenção e gerenciamento da posição do indivíduo na carreira e não necessariamente está relacionada com a mudança e transição na carreira. Portanto, as tarefas de desenvolvimento vocacional na velhice no contexto do setor público estão intrinsecamente relacionadas com o gerenciamento da carreira e a aposentadoria é a principal transição futura na carreira dos trabalhadores mais velhos.

A fim de elucidar a centralidade do controle na carreira, a figura 1 propõe um modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos.

Figura 1

Modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Sob a perspectiva das categorias teóricas, o controle é a dimensão central da adaptabilidade de carreira em virtude do contexto do setor público, em especial devido à estabilidade no cargo público e pelo fato da maioria dos entrevistados se encontrar no estágio de gerenciamento da carreira. O controle e a confiança estão relacionados ao processo de envelhecimento na carreira devido à relação de ganhos e perdas relacionados à velhice que afetam a capacidade de resolução de problemas. A preocupação está intrinsecamente relacionada à preparação para a aposentadoria e à qualificação e capacitação direcionada para o gerenciamento e o futuro desengajamento na carreira. Por fim, a curiosidade na carreira mostrou-se pouco relevante pelo fato de a maioria dos entrevistados não vislumbrar mudanças significativas (exceto a aposentadoria) na carreira na IES. Assim, a curiosidade se torna uma dimensão periférica da adaptabilidade de carreira dos servidores públicos mais velhos.

Savickas (2005) propõe uma hierarquia das dimensões da adaptabilidade de carreira na qual a preocupação na carreira é a dimensão mais importante, seguida do controle, curiosidade e confiança. Assim, o modelo explicativo da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos propõe um avanço na literatura sobre a relação das dimensões da adaptabilidade de carreira com o contexto, o processo de envelhecimento e o estágio de carreira do indivíduo. Ou seja, o contexto, o processo de envelhecimento e o estágio de carreira indicam a dimensão da adaptabilidade de carreira que será central em determinado momento da carreira do indivíduo. Dessa forma,

esta pesquisa aprofunda a discussão sobre a relação entre os recursos da adaptabilidade de carreira e o conjunto de comportamentos que compõem o ciclo de desempenho adaptativo.

Enfim, os achados sugerem que o processo de envelhecimento influencia a adaptabilidade de carreira, uma vez que processo de envelhecimento ocasiona mudanças fundamentais na vida pessoal e profissional (Zacher et al., 2018). Com isso, este avanço na literatura favorece o estudo da construção de carreira das diversas populações em diferentes contextos, uma vez que o processo de envelhecimento, os estágios de carreira e os contextos sociais específicos demandam diferentes recursos de adaptabilidade de carreira.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises dos resultados indicam que o processo de envelhecimento influencia diversos aspectos da adaptabilidade de carreira dos trabalhadores mais velhos no contexto do setor público. Em suma, o controle é a dimensão central da adaptabilidade de carreira, principalmente em virtude da agência e autonomia dos entrevistados na construção da carreira devido à estabilidade no cargo público e pelo fato da maioria dos entrevistados estar no estágio de gerenciamento da carreira. A principal contribuição teórica diz respeito à articulação entre as dimensões da adaptabilidade de carreira e o ciclo de desempenho adaptativo. As análises mostraram que o contexto, o processo de envelhecimento e o estágio de carreira indicam a dimensão da adaptabilidade de carreira que será central em determinado momento da carreira do indivíduo.

Devido às limitações de algumas teorias comumente utilizadas para a investigação da carreira nos EO e GP, torna-se importante a adoção de teorias que abordam a carreira e o processo de envelhecimento de maneira atualizada e contemporânea (Taylor et al., 2016). A adoção da TCC proporcionou o diálogo da área da administração com a área da psicologia vocacional (Baruch & Sullivan, 2022). Especificamente, a TCC proporcionou a compreensão da dinâmica da construção de carreira do indivíduo que é agente e consciente em um contexto que influencia a construção de carreira desse indivíduo. Conforme apontam Merino-Tejedor et al. (2025), a TCC “considera a possibilidade de que as pessoas possam ir além dos determinantes de suas vidas”.

Os resultados da pesquisa apontam o descompasso entre a carreira institucional com características tradicionais e os anseios dos servidores atrelados ao contexto de individualização e autonomia na construção da carreira. Dessa forma, os desafios apresentados pelos TAES são subsídios para a discussão da carreira pela área de GP e EO, bem como proporciona o debate em torno da carreira pública brasileira devido à necessidade de avanços diante do contexto contemporâneo de gestão (Castro & Oliveira, 2023).

O presente estudo possui algumas limitações, são elas: (1) a pesquisa está susceptível à negação do processo de envelhecimento e/ou velhice (Cepellos et al., 2019) e à falta de identificação com a categoria de trabalhadores mais velhos (Schneider & Irigaray, 2008) pelos sujeitos da pesquisa; (2) a pesquisa está susceptível à atribuição das características negativas da velhice a outros grupos de trabalhadores mais velhos; e, (3) a variação da

idade dos participantes (47 a 66 anos) proporcionou uma diferença de quase duas décadas entre o participante mais jovem e o participante mais velho. Com isso, alguns participantes da pesquisa encontravam-se em estágios da vida muito distintos, uma vez que alguns vislumbravam a velhice e outros eram idosos e estavam próximos da aposentadoria. Contudo, as limitações não interferiram na análise dos resultados em virtude da quantidade e qualidade dos dados.

A partir da análise dos resultados é possível sugerir algumas possibilidades de pesquisas, são elas: (1) avaliar o impacto da Reforma da Previdência (Emenda Constitucional n. 103, 2019) no engajamento no trabalho e no planejamento para a aposentadoria; (2) estudar as práticas e políticas de GP destinadas aos trabalhadores mais velhos no contexto da administração pública brasileira; (3) investigar o etarismo no ambiente organizacional; e, (4) analisar a intersecção entre idade, gênero, etnia, deficiência e classe social (Spedale, 2019).

As discussões sobre o envelhecimento na carreira revelam algumas implicações práticas e sociais, são elas: (1) o contexto do envelhecimento da força de trabalho requer a adoção de políticas e práticas organizacionais que busquem a retenção de trabalhadores mais velhos que são ativos valiosos para a organização, uma vez que esses possuem prioridades e necessidades diferentes dos trabalhadores jovens (Chand & Tung, 2014); (2) a necessidade de políticas e estratégias de GP que valorizem a diversidade nas organizações, a capacitação e qualificação profissionais que atenda às necessidades específicas dos trabalhadores mais velhos e a preparação dos trabalhadores para a aposentadoria ao longo da vida com a finalidade de proporcionar uma transição bem-sucedida.

O envelhecimento é um processo complexo e dinâmico que influencia as diversas esferas da sociedade, em especial as organizações. Dessa forma, existe uma extensa possibilidade de pesquisas sobre o processo de envelhecimento nas organizações, bem como no contexto do setor público brasileiro.



REFERÊNCIAS

- Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*, 27(1), 135-159. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2021-0251>
- Castro, M. A. A., & Oliveira, K. P. (2023). Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAES). *Revista de Ciências da Administração*, 25(65), 1-21. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e90399>
- Castro, M. A. A., & Oliveira, K. P. (2022). Repensando a carreira pública brasileira sob a perspectiva dos processos de transformações globais. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 28(2), 433-454. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.352.119865>
- Cepellos, V. M. (2018). Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de Administração. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 8(1), 138-159. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-37614>
- Cepellos, V. M., Silva, G. T., & Tonelli, M. J. (2019). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 269-290. <https://doi.org/10.1590/1984-9260894>
- Chand, M., & Tung, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409-429. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0070>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Brasília/DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. -P. ... & Vianen, A. E. M. (2010). A construção da vida: um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Interamerican Journal of Psychology*, 44(2), 392-406. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/284/28420641020.pdf>
- Emenda Constitucional n. 103, de 12 de novembro de 2019. (2019). Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Brasília/DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm
- Fasbender, U., Wöhrmann, A. M., Wang, M., & Klehe, U. C. (2019). Is the future still open? The mediating role of occupational future time perspective in the effects of career adaptability and aging experience on late career planning. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 24-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.006>

- Fineman, S. (2014). Age matters. *Organization Studies*, 35(11), 1719-1723. <https://doi.org/10.1177/0170840614553771>
- Gaskel, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (pp. 64-89). Rio de Janeiro/RJ: Vozes.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre/RS: Artmed.
- Hartung, P. J. (2019). Life design: a paradigm for innovating career counselling in global context. In J. G. Maree (Org.), *Handbook of innovative career counseling* (pp. 3-18). New York: Springer.
- Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: a conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.008>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Tábuas completas de mortalidade para o Brasil – 2020: nota técnica n. 01/2021*. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101889.pdf>
- Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. (2005). Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília/DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm
- Merino-Tejedor, E., Serrano-Fernández, M. J., Boada-Cuerva, M., & Sora, B. (2025). Career adaptability and career construction as mediating variables between hardiness and vocational identity. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 12(1), 127-150. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.12.1.6>
- Nyathi, F., & Oosthuizen, R. M. (2023). Investment sector employees' career adaptability and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2104>
- Ogassavara, D., Silva-Ferreira, T., de Mesquita Brites, C. G., Ferreira-Costa, J., & Montiel, J. M. (2023). Diálogo sobre o aprender: envelhecimento e educação não formal. *Educação e Fronteiras*, 13, e023003-e023003. <https://doi.org/10.30612/eduf.v13i00.16524>
- Peroni, G. G. H., & Martins-Silva, P. de O. (2025). Etarismo e suas implicações sob a ótica dos servidores públicos mais velhos. *Revista de Ciências da Administração*, 27(67), 1-25. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2025.e99109>
- Peroni, G. G. H., & Martins-Silva, P de O. (2023). Percepções dos servidores públicos mais velhos sobre a aposentadoria. *Revista FSA*, 20(4), 173-198. <http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.3.10>

- Ribeiro, J. P., Maliszewski, L. S., & Martins, E. D. S. L. (2024). Técnica de amostragem “bola de neve virtual” na captação de participantes em pesquisas científicas. *Journal of Nursing and Health*, 14(1), e1426636. <https://doi.org/10.15210/jonah.v14i1.26636>
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: a meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>
- Santos, L. A. C., Faria, L., & Patiño, R. A. (2018). O envelhecer e a morte: leituras contemporâneas de psicologia social. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 35(2), 1-15. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0040>
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: putting theory and research to work*, (pp. 144-180). (2nd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: a paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19. <https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Orgs.), *Career development and counselling: putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley.
- 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>
- Schneider, R. H., & Irigaray, T. Q. (2008). O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. *Estudos de Psicologia*, 25(4), 585-593. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2008000400013>
- Sennett, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro/RJ: Record.
- Smyer, M., & Pitt-Catsoupes, M. (2007). The meanings of work for older workers. *Generations*, 31(1), 23-30. Recuperado de <https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:100731>
- Spedale, S. (2019). Deconstructing the ‘older worker’: exploring the complexities of subject positioning at the intersection of multiple discourses. *Organization*, 26(1), 38-54. <https://doi.org/10.1177/1350508418768072>
- Taveira, M. D. C. (2011). Análise crítica do modelo Life Designing: contributos para reflexão. *Revista Portuguesa de Psicologia*, 42, 71-81. Recuperado de <https://hdl.handle.net/1822/14194>
- Taylor, P., Loretto, W., Marshall, V., Earl, C., & Phillipson, C. (2016). The older worker: identifying a critical research agenda. *Social Policy and Society*, 15(4), 675-689. <https://doi.org/10.1017/S1474746416000221>

- Tomaz, V. G. D. S., & Zerbini, T. (2025). Adaptabilidade de Carreira nas Organizações: Revisão de Escopo. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 26(1), 117-130. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2025v26n0110>
- Thomas, R., Hardy, C., Cutcher, L., & Ainsworth, S. (2014). What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations. *Organization Studies*, 35(11), 1569-1584. <https://doi.org/10.1177/0170840614554363>
- Vasconcelos, A. F. (2018). Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. *Revista de Gestão*, 25(1), 102-118. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2017-002>
- Vieira, R. A., & Cepellos, V. M. (2022). Mulheres executivas e seus corpos: as marcas do envelhecer. *Organizações & Sociedade*, 29(100), 154-180. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0006EN>
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., & Beier, M. E. (2018). Active aging at work: contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37-45. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

| | |
|---------------|------------|
| Recebido em: | 16-09-2025 |
| Aprovado em: | 12-06-2026 |
| Publicado em: | 06-07-2026 |