

A PRESENÇA DO ETARISMO NA DEMISSÃO DE GERENTES MAIS VELHOS: UMA “ASSEPSIA ETÁRIA”?

MARIE FRANÇOISE MARGUERITE WINANDY MARTINS PEREIRA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
fran@acalantis.com.br

DARCY MITIKO MORI HANASHIRO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
darcyhanashiro@gmail.com

Área temática: Estudos Organizacionais - Comportamento Organizacional

A PRESENÇA DO ETARISMO NA DEMISSÃO DE GERENTES MAIS VELHOS: UMA “ASSEPSIA ETÁRIA”?

Resumo:

Este estudo investiga a manifestação do etarismo em processos de desligamento nas organizações. Entende-se por etarismo o preconceito e discriminação contra pessoas mais velhas. Foi realizada pesquisa qualitativa com 18 gerentes, desempregados, com idade acima de 45 anos, com foco no evento de ruptura do último emprego. Da análise da trajetória profissional, com ênfase no último emprego, formal ou informal dos respondentes, emergiram duas categorias: o Perfil Etário do Grupo de Trabalho e a Ruptura pelo corte. O corte possui significados diferentes para os profissionais e para as empresas que praticam, as quais sob o manto do corte promovem estrategicamente um tipo de “assepsia etária”. O fenômeno do etarismo, embora traga consequências pessoais e profissionais profundas para as vítimas, nem sempre são percebidas por elas. Os resultados apontam para a necessidade de intervenções integradas, na medida que o envelhecimento da força de trabalho torna-se um desafio para as organizações, sociedade e governo, com ações voltadas para políticas públicas.

Palavras-chave: Etarismo. Preconceito de Idade. Diversidade Etária.

Abstract:

The aim of this study is to understand the ageism manifestation in the firing processes. Ageism is the prejudice and discrimination based on age, mainly practiced against older people. A qualitative research was carried out through interviews with 18 unemployed managers, above 45 years old, focusing on their last work rupture event. From the analyze of professional trajectory, emphasizing the last job (formal or informal) of these interviewees, two analytical categories have emerged: Work Group Age Profile and Rupture by the Cutting Practice. The cut has different meanings for professionals and organizations that use this practice. For the organizations, the cutting practice might be a kind of “age asepsis”. Although the ageism phenomenon brings personal and professional consequences for the victims, not always they perceive its existence. The findings of this research show for the need toward an integrated intervention in three levels: in the organization settings, the society and government.

Keywords: Ageism. Age prejudice. Age diversity

INTRODUÇÃO

As significativas alterações sofridas pela composição demográfica da força de trabalho nos últimos anos apontam para um cenário mais cada vez mais diverso nas organizações no Brasil. Dentre as diferenças, a idade é considerada uma dimensão primária da diversidade, pois, tal como raça e sexo, ela é visível, temos pouco ou nenhum controle sobre ela e configura nossa autoimagem (LODEN; ROSENER, 1991).

Projeções indicam uma diminuição dos índices de natalidade e para um envelhecimento da população (IBGE, 2012). De acordo com estas projeções, a partir de 2030, somente a faixa da população com idade superior a 45 anos apresentará crescimento, respondendo por 47% da população em idade ativa. Isso pode significar o surgimento de novas oportunidades para profissionais mais velhos no mercado de trabalho no Brasil, e um desafio para as organizações e seus gestores em lidar com questões pertinentes ao etarismo.

O termo etarismo tem sua origem na Gerontologia e significa preconceito direcionado às pessoas idosas (BUTLER, 1969). Uma perspectiva mais ampla, adotada por Palmore (1999), concebe o etarismo como preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo etário. Estereótipos negativos associados ao envelhecimento do trabalhador, tais como falta de flexibilidade ou competência (GOLDANI, 2010) são frequentes no Brasil e podem se transformar em uma barreira importante para as oportunidades profissionais que estão por vir. A compreensão da origem dos preconceitos e discriminação contra as pessoas mais velhas é fundamental para combater o etarismo no mercado de trabalho e nas organizações.

Estudos sobre etarismo no campo dos estudos organizacionais são recentes e escassos. Apesar do crescimento de pesquisas em diversidade no Brasil, a dimensão idade tem sido pouco contemplada, especialmente no ambiente de trabalho (GOLDANI, 2010), confirmado também por SHORE et al. (2009) nos Estados Unidos, local de origem de grande parte da literatura nessa temática.

Diante dessa carência de estudos no Brasil, o objetivo deste trabalho reside em investigar a existência do etarismo no processo de desligamento de gestores mais velhos nas organizações.

Este artigo caracteriza-se como teórico-empírico, composto por quatro tópicos além desta introdução: o referencial teórico, o percurso metodológico, a apresentação e discussão dos resultados e as considerações finais, incluindo as principais conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As relações intergrupais têm sua origem na formação da identidade e na construção das relações entre os grupos. Por relações intergrupais, no campo da psicologia social, entende-se “qualquer aspecto de interação humana que envolve indivíduos percebendo a si próprios como membros de uma categoria social, ou sendo percebidos por outros como pertencentes a uma categoria social” (TAYLOR; MOGHADDAM, 1994, p.6). Dentre as diferentes teorias de relações intergrupais a identidade social será privilegiada neste estudo.

IDENTIDADE SOCIAL

A identidade social é “aquela parte do autoconceito dos indivíduos que deriva de seu conhecimento sobre seu pertencimento a um grupo (ou grupos) social, bem como do valor e da significação emocional deste pertencimento” (TAJFEL, 1982, p. 24.). A necessidade do indivíduo de pertencer a determinados grupos sociais conduz a sua busca por uma identidade social. Esta identidade social é construída a partir da representação que o indivíduo possui de si próprio em seu ambiente, referindo-se aos diferentes grupos com os quais se identifica: o endogrupo, sendo aquele no qual ele se insere e o exogrupo, aquele ao qual ele se compara (TAJFEL, 1982). Assim sendo, um indivíduo apresenta várias identidades sociais, em função dos grupos que pertence. Portanto, a identidade social caracteriza-se como multidimensional e relacional.

Hogg e Terry (2000) descrevem a categorização social e a despersonalização baseada em protótipos como fundamentais para a identidade social de um indivíduo. A representação cognitiva das características que descrevem os atributos de um grupo, incluindo crenças, sentimentos e atitudes é denominado protótipo. Ao categorizar-se como membro de um grupo, o indivíduo passa a se considerar ou a ser considerado um exemplar típico do grupo e tende a desempenhar a identidade daquele grupo, ocorrendo um processo de despersonalização. Esse processo, de acordo com Hogg e Terry (2000), é subjacente ao fenômeno de grupo. A despersonalização é um processo essencial, pois, dá origem a atitudes grupais diversas, como a estereotipagem, o etnocentrismo, o comportamento normativo, a empatia, o compartilhamento de regras e assim por diante, fornecendo o suporte moral e validação para os comportamentos do grupo (HOGG; TERRY, 2000).

O processo de construção da Identidade Social traz a categorização como um dos processos mais relevantes, pois, para que a identidade social seja construída, é necessária a referência com um grupo no qual o indivíduo sinta-se inserido e, para que ela se desenvolva, a comparação com outro grupo. (TAJFEL; TURNER, 1985). Desse processo deriva o endogrupo e o exogrupo, o “nós” e o “eles”.

Nesse sentido, Tajfel (1982), aponta que a diferenciação intergrupar é um conceito importante pois serve de base para o entendimento sobre a formação de preconceitos e estereótipos, demonstrando a tendência dos indivíduos de cooperarem e valorizarem o seu grupo em detrimento dos outros.

O estereótipo é um elemento neutro em termos de julgamento e refere-se ao componente cognitivo do preconceito, uma vez que a crença é uma cognição relacionada a um objeto, ou um componente anterior à atitude (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

O preconceito, em contrapartida, parte de um julgamento sobre um grupo de pessoas e denota um componente afetivo, que produz uma atitude negativa com relação a esse grupo. Esse componente afetivo tem relação e interage com a cognição, provocando respostas mais rápidas e intensas, uma vez que a sua origem parece estar num nível inconsciente (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

A discriminação, por sua vez, revela uma ação prejudicial contra membros de um grupo a partir de um julgamento, ou seja, uma ação levada pela formação do estereótipo e do preconceito, já que crenças estereotipadas resultam frequentemente em tratamento injusto (ARONSON; WILSON; AKERT, 2002). A discriminação no ambiente profissional ocorre quando as pessoas são tratadas de forma diferente em função de características pessoais em detrimento de suas capacidades profissionais e estas medidas têm impactos negativos no acesso ao emprego, promoção ou

remuneração (MOR BARAK, 2005). De acordo com Pérez-Nebra e Jesus (2011), as diversas formas de discriminação são institucionalizadas através de práticas conhecidas por “ismos”, tais como racismo e machismo. Palmore (1999) aponta o etarismo como o terceiro maior “ismo” identificado nas sociedades do mundo ocidental, depois do racismo e do sexismo.

ENVELHECIMENTO E ETARISMO

As diferenças de tratamento entre pessoas ou grupos diferentes por motivo de idade se baseiam, via de regra, em estereótipos superficiais. Quando as pessoas são vítimas de discriminação resultante destes estereótipos negativos, o seu direito fundamental ao respeito ou dignidade humana é violado na medida em que elas se veem vítimas de um tratamento desigual. Tal discriminação impede também a participação de grupos de mais idade em condições de igualdade no mercado de trabalho.

A idade, assim como o gênero, é fator de distinção entre os indivíduos e submete as pessoas às normas sociais, moldando a conduta das atividades dos seres humanos (FINEMAN, 2011). Nas organizações, o conceito de idade é igualmente importante e pode ser analisado por meio de sua distribuição etária, ou o número de empregados de cada idade em determinada posição ou ocupação da empresa (LAWRENCE, 2004).

Palmore (1999) define etarismo como preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo etário, caracterizando-o em dois tipos: pessoal e institucional. O etarismo pessoal refere-se ao preconceito e discriminação preconizadas por indivíduos, enquanto o institucional diz respeito à prática proveniente de uma instituição ou organização, por meio de suas rotinas e políticas. Assim sendo, o etarismo aparece de forma sutil ou marcante em diversas situações.

Os significados da idade e a falta de consenso sobre o início da velhice são aspectos apontados por Palmore (1999). O autor coloca que, na concepção popular, a idade é uma medida cronológica enquanto o conceito biológico está relacionado a sinais físicos emitidos pelo nosso organismo. O olhar da Psicologia sobre a idade permeia os estágios do desenvolvimento humano, enquanto a Sociologia analisa o grau de adequação de um indivíduo ao desempenho de papéis e dos comportamentos esperados para as pessoas de sua faixa etária.

A falta de consenso na demarcação de limites cronológicos para se determinar a partir de que idade uma pessoa passa a ser “velha” pode trazer consigo certo embaraço no fato de se nomear alguém ou a si mesmo de velho, já que “velhos” de 60 anos não são “tão velhos” quanto os “velhos” de 90 anos de idade.

O termo idoso, no Brasil, é demarcado pela definição da Política Nacional do Idoso (Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994), reforçado pelo Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003). Essas legislações definem como idosa a pessoa com 60 anos ou mais. Porém, existe certa distinção ao se nomear “idosos jovens”, na faixa dos 60 aos 69 anos, “medianamente idosos”, os que têm entre 70 e 79 anos e “muito idosos” ou longevos, aqueles com mais de 80 anos (IPEA, 2013).

Existem indícios de que os trabalhadores mais velhos não são bem aceitos nas organizações, no Brasil e no mundo (PERES, 2002; PERRY; PARLAMIS, 2006; SHORE et al., 2009). Em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos com 84 pessoas por Palmore (2001), 77% dos respondentes relataram ter vivenciado o fenômeno do Etarismo mais de uma vez. Na revisão de literatura conduzida por Perry e Parlamis (2006), os estereótipos relacionados a trabalhadores mais velhos são semelhantes em

vários países, sendo estes percebidos como mais estáveis e confiáveis, porém mais lentos, menos adaptáveis e com maiores dificuldades de aprendizado e treinamento.

No Brasil, profissionais mais velhos deixam de ser contratados ou promovidos porque os patrões acreditam que sejam menos flexíveis e competentes do que os mais jovens (GOLDANI, 2010). Cepellos (2013), em uma pesquisa com 138 gestores de RH de empresas que atuam no Brasil, conclui que a acomodação, falta de atualização, altos salários, limitações físicas, limitações mentais e dificuldades em aceitar líderes mais jovens são as principais barreiras em se compor equipes com profissionais mais velhos.

Uma das justificativas para a existência de barreiras na contratação e desenvolvimento de profissionais mais velhos nas organizações está relacionada com a rigidez das normas de idade das mesmas. Por normas de idade entende-se as crenças compartilhadas com significados sobre idades específicas dentro de uma determinada posição, ocupação ou organização, que impregnam as práticas organizacionais (LAWRENCE, 2004).

As normas de idade costumam ser acompanhadas por estereótipos de idade e podem infiltrar-se nas práticas organizacionais, como julgamentos sobre a adequação de candidatos para determinada vaga ou até expectativas sobre o desempenho de pessoas nas diferentes idades e fases de sua carreira. Normas de idade definem o que é uma conduta adequada ou desejável (FINEMAN, 2011).

PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo é caracterizado como qualitativo básico ou genérico (MERRIAM, 2009, p.22). Isso significa descrição, interpretação e compreensão do fenômeno estudado, utilizando dados obtidos em entrevistas, análise de documentos e/ou observações. Neste tipo de estudo, a autora aponta a necessidade de identificação de padrões recorrentes em temas e categorias, utilizados para análise, e preocupando-se em compreender um fenômeno ou processo, a partir da perspectiva dos participantes da pesquisa.

Os sujeitos desta pesquisa foram gerentes desempregados com idade acima de 45 anos, homens e mulheres, que foram desligados ou solicitaram desligamento das organizações em que atuavam.

A definição da idade acima de 45 anos seguiu o critério da Organização Mundial de Saúde (OMS, 1995), que adota 45 anos como marco do início do processo de envelhecimento do trabalhador. A escolha por profissionais de nível gerencial deu-se em função de um interesse em averiguar se estes profissionais estariam sujeitos a vivências de etarismo no ambiente profissional.

O nível gerencial foi definido neste trabalho como o nível hierárquico intermediário de gestão, entre a direção e chefias das organizações.

O critério de definição da amostra foi a acessibilidade, que seleciona a amostra pela facilidade de acesso (VERGARA, 1998). A forma de acesso aos respondentes foi baseada na rede de relacionamentos de uma das pesquisadoras. O número de respondentes não foi previamente definido, pois de acordo com Godoi e Mattos (2007), oferece ao pesquisador flexibilidade de voltar ao campo quando necessário e até de ampliar o número de entrevistas se julgar necessário. Este último procedimento foi adotado ao final da pesquisa, quando após analisadas várias entrevistas, houve necessidade de esclarecer e referendar alguns achados.

Definidos esses critérios, foram selecionados profissionais, homens e mulheres, com trajetória em organizações privadas, cujo último cargo tenha sido o de

gerente, em qualquer área de atuação, que tenham solicitado sua demissão ou que tenham sido demitidos no período de dois meses a um ano, para que esse hiato não fosse excessivamente curto ou longo a ponto de interferir nos relatos. Foram realizadas 18 entrevistas, gravadas, com autorização dos respondentes, transcritas literalmente e submetidas ao processo de análise.

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados por meio de análise de conteúdo de vertente qualitativa, pelo critério de milhas (categorização à posteriori), baseado nos procedimentos definidos por Bardin (1997). Após várias leituras flutuantes, foram codificados temas significativos, formando categorias preliminares. Estas passaram por um processo contínuo de depuração, até atingir sua configuração final. Após esse processo de categorização, procedeu-se a descrição, inferência e interpretação dos dados.

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi a entrevista semiestruturada e a construção de um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do sujeito, conforme apontado por Sierra (1998).

Dos 18 entrevistados, dez foram mulheres e 8 homens, na faixa etária de 45 aos 68 anos, sendo que 60% deles têm entre 46 e 50 anos. Todos possuem formação acadêmica superior completa, 13 dos quais com nível de pós-graduação. Com relação à área de atuação, cinco respondentes são da área Financeira, quatro da área Comercial, três de Recursos Humanos, três da área Técnica, dois da Administrativa e um de Logística.

Um aspecto relevante foi o fato de que, dos 18 entrevistados, 13 deles assumiram terem sido vítimas de corte no último emprego. Esse será o foco da análise, que abordará duas categorias analíticas: a) Perfil Etário do Grupo de Trabalho; b) Ruptura pelo corte.

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Perfil Etário do Grupo de trabalho

O perfil etário do grupo de trabalho diz respeito à faixa etária dos subordinados, pares e chefia do sujeito. Por meio desta análise procurou-se identificar como o respondente vivenciou preconceitos e discriminações oriundos dessas relações intergrupais no seu cotidiano de trabalho.

Neste trabalho foram entrevistados 18 profissionais, sendo 8 deles homens, casados, com idade entre 46 e 68 anos, todos com nível superior e 6 com pós graduação. Destes, três atuam na área comercial e cinco em áreas chamadas “de suporte”, denominadas assim por serem áreas que fornecem suporte ao negócio principal da empresa. Todos eles relatam terem sido alvo de corte no último emprego.

R1, da área Comercial, era cerca de dez anos mais velho que seus pares e superior. Como R4, Gerente Financeiro, sua equipe era formada por profissionais bem mais jovens do que ele. A demissão por corte atingiu profissionais que, como eles, eram mais velhos e tinham mais tempo de empresa.

R1 e R4, em seus relatos, compartilharam algumas dificuldades em função de estereótipos relacionados às normas de idade das empresas onde atuaram:

“(...) uma gerência junior eles querem alguém até 30, 35 anos. Ai você tem alguém numa supervisão sênior numa faixa etária já de 40, quando você oferece uma supervisão junior, normalmente o gestor ou o RH da outra divisão, não, não, agente quer alguém mais novo prá posição”(R1)

“A maioria de cargos era de juniors.. Parece que já tem uma convenção implícita: analista não pode ser maior de 30 anos, por exemplo (...) a gente não trazia ninguém com mais de 40 anos!” (R4).

Para os respondentes R3, R4, R5, R6 e R15, uma das principais barreiras que acompanham os estereótipos negativos relacionados à idade é o custo financeiro mais elevado para as organizações:

“Ah, por que as contratações sempre tinham que passar pela mulher do dono. Eu às vezes separava um currículo para ela ver e ela dizia: “Ah não! Esse tem mais de 40 anos!. Não serve!”(...) ela dizia que o cara não ia ter pique ou que ia encarecer o convênio médico com dependentes, essas coisas! (R3)

“Eu acho que na empresa o que pegou foi minha faixa salarial, o tempo de casa..”(R4)

“Olha, tudo está relacionado: a idade, tempo de experiência, de casa!. Num momento de crise, os salários mais altos são cortados.”(R5)

“(...)o salario foi algo que impactou..”(R6)

“(...) Então acabei sendo escolhido por ter o salario mais alto e ficaram com o meu funcionário.” (R15)

Em geral os salários de profissionais mais velhos são mais altos em função da trajetória de carreira e, benefícios como assistência médica costumam ter seus valores aumentados em função da faixa etária do assegurado. Além disso, muitas empresas apresentam benefícios diferenciados para seus gestores e estes, muitas vezes, tornam-se mais caros em função da faixa etária do profissional que ocupa o cargo.

Outro ponto a ser analisado diz respeito à substituição de profissionais mais velhos por outros mais jovens em cargos executivos, evidenciando práticas organizacionais que parecem convergir para a existência de etarismo institucional (PALMORE, 1999), a exemplo do que foi relatado por R6 e R9:

“Primeiro eu me reportava ao AA, que tinha uns 54 anos.. Depois ao AB, que tinha uns 4 anos a mais do que eu e, no final, desde Março de 2012, ao AC, que tinha 36 anos..”(R6)

“Eu fui ficando mais velho. Nesse setor tem muita rotatividade, sabe? O cara vai prá concorrência ou vai prum Banco. Às vezes abre um negócio próprio. Mas eu fiquei. Acho que no último ano, eu e o Gerente de Contabilidade éramos os mais velhos e com mais tempo de casa!” (R9)

Foram entrevistadas também 10 mulheres, gestoras, com currículos e trajetórias diferenciadas. Destacam-se alguns pontos comuns em seus relatos na análise que segue.

As Respondentes R2, R10, R13, R16 e R18 têm idade entre 47 e 55 anos, possuem nível superior, sendo duas com MBA. Dentre elas, quatro atuam em áreas de suporte e uma na área comercial. Todas elas eram mais velhas que seus pares e equipes e foram desligadas em função de corte nas empresas em que atuavam.

As respondentes R8, R11, R12, R14 e R17 têm idade entre 45 e 52 anos, possuem todas nível superior com pós graduação. Dentre elas, quatro são casadas. Quanto à área de atuação, três atuam em áreas de suporte e duas na área técnica do setor farmacêutico. Eram todas mais velhas que suas equipes, mas não de seus pares ou superiores. Seu desligamento deveu-se a incompatibilidades com a gestão da empresa em que atuavam.

Em seu último emprego, R2 tinha uma equipe formada por profissionais jovens e a sua justificativa em relação à diferença de idade entre chefia e

subordinados é ambígua: *“A minha equipe sempre foi jovem. Isso é um padrão, né? Essa coisa do chefe ser mais velho que a equipe.”*(R2). R2 acha que suas dificuldades profissionais começaram quando fez 50 anos de idade e a empresa em que estava optou por demiti-la, permanecendo com os seus dois coordenadores. Após muitas dificuldades em conseguir um novo emprego, aceitou uma proposta num cargo não gerencial, com salário inferior e em uma localidade afastada, no interior de São Paulo, levando mais de um ano para conseguir de volta um cargo gerencial.

R16 era a única mulher no nível gerencial e a mais velha entre seus pares, o que fazia com que tivesse um tratamento diferente por eles, sendo sempre lembrada como pessoa velha:

“Porque entre eles era aquela coisa masculina, palavrão e tal, aí quando eu chegava, eles paravam, perguntavam se eu estava bem, se eu queria um café (...) Agora o negócio da idade eu acho que pesava de um jeito mais negativo. Alguns deles queriam fazer umas coisas que eu sabia que não iam dar certo e a gente acabava discutindo muito... eles me achavam meio antiquada em algumas coisas (...). Eles brincavam: “Para com isso C! Você tá ficando velha! Hoje em dia as coisas mudaram!” Nossa, ouvia isso direto!” (R16).

De acordo com Fineman (2011), o preconceito de idade raramente opera de forma isolada. Em geral, ele atua de forma cruzada com outro preconceito, como raça, gênero ou classe social. No caso da mulher este preconceito ocorre em diversas fases da vida e atrapalha os avanços de sua trajetória na organização (FINEMAN, 2011, p. 941).

Os relatos de R10 e R13, ambas sem vínculo formal de emprego, remetem à várias dificuldades ao longo de suas trajetórias, aspectos reforçados por R16. Para R13 e R16 o etarismo começou cedo:

“Bom com 26 eu era uma estagiária velha! (...) Olha como são as coisas! Ninguém contrata hoje uma estagiária com 26!” (R13).
“Então eu tinha 26 anos no último ano da faculdade. Nessa fase eu já senti uma implicação. Eu não conseguia estágio. Não sei se pela idade, eu era mais velha que a maioria da minha classe” (R16).

R13 relatou também que desde os 42 anos só consegue empregos sem vínculo empregatício: *“Depois dos 42 eu virei P.J.: acabaram os benefícios! (...) a maior parte dos meus colegas de trabalho nos últimos anos estão perto dos 50 e estão passando por isso!”* (R13).

O termo PJ, colocado por R13, é uma abreviação de “pessoa jurídica”, que significa que o seu vínculo contratual era através de empresa própria, que prestava serviços para a organização em que atuava. Algumas empresas no Brasil, no intuito de se desvencilhar da alta carga de impostos incidentes sobre os salários, trazem para seus cargos gerenciais profissionais que aceitem trabalhar em regime de Pessoa Jurídica (PJ), o que termina, paradoxalmente, sendo uma oportunidade para profissionais mais velhos, que, em geral, são aqueles que aceitam mais facilmente este tipo de contrato, por falta de opções melhores.

De acordo com Fernandes (1996), uma parcela significativa dos assalariados no Brasil é contratada sem registro em carteira. Dados do IBGE (2012) atestam que o contingente de mão de obra informal no Brasil em 2011 era de 44,2 milhões de pessoas, com uma incidência maior sobre a população feminina. A proporção de homens com carteira assinada no setor privado era de 59,6% contra 40,4% de mulheres na mesma situação.

Outro problema colocado pelas respondentes R11, R13 e R18 nesta etapa da vida é a concorrência trazida por profissionais mais jovens e do sexo masculino:

“Primeiro porque a maioria dos donos de empresa são homens e eles terminam dando preferencia para profissionais, gestores do sexo masculino (R11)

“As empresas são muito machistas F.! Por mais que você seja competente, o fato de ser mulher te tira pontos!” (R13)

“E eu soube, também que a pessoa que foi para o meu lugar agora, foi.. ééé, ele tem 43 anos!”(R17)

“O meu diretor me chamou, do nada e me disse que a empresa táva com problemas, que meu salário era uma dos mais altos da gerência e que iam ter que me cortar. (...)Chegar cortando a pessoa depois de 6 anos e em menos de 2 meses trazer outro para o lugar é muito feio, né?”(R18).

A Respondente R14, Gerente de RH relata que era a mais velha entre os pares e sua equipe, de 27 pessoas, era bem mais jovem. R14 acha que em breve terá que desistir da carreira em organizações: *“(...) eu quero mais uns dez anos de empresa no máximo e depois pensar numa carreira solo, porque eu não vejo futuro prá mim numa empresa com mais de 50, 55 anos” (R14).*

Para finalizar, alguns aspectos a serem realçados nesta categoria: apenas três entrevistadas, todas mulheres, reportavam-se a superiores do sexo feminino; todos os respondentes tinham homens mais jovens como pares e na equipe, e a exceção de um, todos os donos de empresa eram do sexo masculino.

Ruptura pelo Corte

Explicar o significado do *corte* neste estudo requer que este fenômeno seja analisado de dois ângulos diferentes: a empresa, em geral representada pela área de Recursos Humanos ou pelo gestor direto, que fazem com que ele ocorra, e o funcionário, vítima do mesmo.

No Brasil, os enxugamentos sistemáticos de pessoal tiveram início na década de noventa (CALDAS, 1998). De acordo com um estudo sobre o processo de *downsizing* nas organizações realizado com Gestores de Recursos Humanos por Tonelli, Lins, Aranha Filho (2013), a decisão de demitir profissionais em algumas organizações decorre de um alinhamento entre as necessidades estratégicas da empresa e a estrutura de pessoas que ela possui para atingir os resultados esperados. Para tanto, realiza-se um levantamento das competências necessárias aos profissionais envolvidos a fim de que consigam levar esta estratégia adiante e compara-se o perfil existente com o perfil demandado: permanecem na estrutura aqueles que apresentam um *match* entre as duas coisas.

O processo de demissão de pessoas em uma organização não é algo simples de ser planejado ou realizado. Porém, quando o procedimento parece ter sido injusto para os funcionários e/ou fornecedores da empresa, ele pode acarretar consequências ruins para a imagem da organização. O *corte*, apresentado como justificativa para todos os respondentes homens deste estudo e metade das respondentes mulheres, é visto de forma negativa por todos eles, embora pareça, em alguns momentos, uma explicação psicologicamente confortável para quem foi alvo dele, pois não demanda maiores explicações e justificativas, para si e para os outros.

O *corte* neste contexto, também demonstra ser uma justificativa adequada em função da isenção de culpados. Segundo Caldas (1998), o corte pode ser conjuntural ou estrutural, sendo o primeiro tipo, uma resposta direta à crise econômica ou quedas

de demanda e o segundo relacionado à tentativa de se aumentar a competitividade da empresa. De acordo com o autor, algumas empresas cortam pessoas com o discurso de prevenção, ao invés do discurso de saneamento que era utilizado no passado.

Do lado da organização, o *corte* aparece como uma solução confortável para quem efetua o desligamento, em função da impessoalidade do fenômeno, que exime o gestor ou profissional da área de Recursos Humanos da responsabilidade de realizar um *feedback* ao profissional que está sendo desligado. *A empresa está passando por um processo de reestruturação* é o início de um discurso que em geral termina no desligamento de um ou mais funcionários e, da forma como o raciocínio é exposto, é uma decisão que não parte de quem a anuncia e isenta eventuais responsáveis.

Para quem é vítima dele, uma situação de dissonância pode surgir, em função do sentimento de que a razão pode estar mais focada na empresa do que na pessoa. Neste momento, existe sempre uma percepção de que, quando o profissional é efetivamente bom, a empresa o realoca em outra área, e, embora isso não seja dito, o sentimento causa certo desconforto em quem passa por esta experiência. Além disso, o gestor que é vítima do *corte*, muitas vezes já utilizou esta justificativa ao desligar membros de sua equipe e, portanto, sabe que trata-se de um estratagema.

Neste estudo, o fenômeno do corte parece conter outras implicações, uma vez que todos os profissionais entrevistados que foram vitimados por ele eram mais velhos que seus pares e superiores e, na maior parte dos casos, atingiu no mesmo momento outros profissionais, colegas de trabalho, na mesma situação dos envolvidos, sugerindo a existência de uma espécie de “assepsia etária” nas organizações, como evidenciam os depoimentos a seguir:

*“(...) todos os que foram cortados tinham muitos anos de companhia (R1).
“(...) Olha, tem o que eu te falei da posição num negócio enxuto...também foi um momento oportuno... eu era um profissional de uma equipe um pouco mais antiga em Recursos Humanos (...)”(R6).
“(...) Comigo foram mais uns 10 gerentes, e a maioria das antigas!” (R7).
“(...) Chegar cortando a pessoa depois de 6 anos e em menos de 2 meses trazer outro para o lugar é muito feio, né? (...) Como eu te disse, eu era a gerente mais velha... Mas não era TÃO mais velha assim (R18).*

No âmbito pessoal, de acordo com MELO (2002b), o gerente vivencia situação peculiar e ambígua, pois participa da condução de reestruturações e é, ao mesmo tempo, um dos segmentos mais atingidos por elas. Isso talvez explique os sentimentos contraditórios que em geral a justificativa do *corte* provoca nos entrevistados que dele foram vítimas. De um lado, a compreensão de que num momento de crise esta parece ser a solução mais adequada e, de outro, o sentimento negativo por ter sido a opção entre tantas outras possíveis.

Neste estudo, todos os respondentes homens e metade das mulheres foram cortados de suas últimas empresas. Das mulheres, que não foi vítima de corte, a outra metade solicitou seu desligamento ou foi desligada alegando problemas de relacionamento com seus superiores, problemas ligados a questões éticas ou formas diferentes de se atuar, como revelam as falas que seguem:

*“(...) “Eu e o meu diretor tínhamos visões diferentes (...) No fim, entramos num acordo e eu saí” (R8).
“(...) “eu achei que tinha feito muita coisa prá pouco reconhecimento e prá ter uma tarefa onde eu não sabia onde terminavam as minhas atividades. Aí pedi prá sair” (R11).
“(...) “Eu fui demitida de lá (...) tinha recebido uma promoção e um aumento (...) também porque eu mexi no queijo dele, né? (...) quando eu*

cheguei, eu tive que mudar alguns fornecedores (...) e mudei alguns que eram amigos pessoais dele.” (R14).

(...) “eu pedi prá sair do meu último emprego porque a CEO não era ética. Então, eu tinha que assinar um monte de papel, ter a carga que eu tenho, de conhecimento, saber que isso tudo é um risco, estar na beira dos 50 anos e, ter que engolir esse monte sapos, um monte de falta de ética” (R17).

Os depoimentos acima, que justificam as demissões por parte das mulheres que não sofreram a ruptura pelo corte aponta para algumas inferências, como o fato de algumas delas serem pouco flexíveis com relação às suas convicções ou talvez se sentirem mais à vontade para atuar de forma compatível com seus valores por terem o respaldo do marido caso percam o emprego, o que lhe dá mais liberdade de escolha. Das cinco respondentes mencionadas, quatro são casadas e estão na faixa etária entre 45 e 50 anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo investigar a manifestação do etarismo em processos de desligamento nas organizações.

Dados demográficos no Brasil apontam para uma diminuição das taxas de natalidade aliadas ao envelhecimento da população. As projeções indicam que, em 2040, mais de 50% da população em idade ativa terá mais de 45 anos (IBGE, 2010). Isto significa que o mercado de trabalho deve sentir em breve os reflexos desses aspectos e, assim como em países desenvolvidos, algumas iniciativas necessitarão ser tomadas para que no futuro não haja problemas de falta de mão de obra no Brasil.

A distribuição etária nos cargos de uma organização mostra o que de fato acontece nela, ou seja, é uma fotografia da real idade que os ocupantes dos cargos têm. Já as normas de idade são baseadas nas percepções dos empregados sobre as idades que seriam adequadas para o desempenho daquelas funções (LAWRENCE, 1996). Portanto, não é errado supor que uma influencia a outra, já que parte das pessoas, que trabalham na empresa, define quem irá ocupar os cargos nela.

De acordo com os dados evidenciados nesta pesquisa, as normas de idade das organizações suportam o etarismo, tanto para jovens como para profissionais mais velhos, uma vez que determinam a idade ideal para a ocupação de cargos.

Os dados da pesquisa revelaram que as áreas funcionais das organizações possuem uma associação com a idade de seus ocupantes. Assim, as áreas chamadas de linha de frente, consideradas mais agressivas, como Marketing e Vendas, evidenciam ser mais receptivas a profissionais mais jovens em função de estereótipos relacionados à velocidade, criatividade e agressividade. As áreas consideradas de suporte, como Finanças, Controladoria e Recursos Humanos, receptivas a profissionais mais velhos, em consonância com estereótipos relacionados à manutenção e rotina. Uma exceção seria a área de Tecnologia, que, embora seja uma área de suporte, requer competências ligadas a estereótipos mais compatíveis com jovens.

Percebeu-se também que embora o processo ocorra de forma velada, o vigor das dimensões emocional e avaliativa da Teoria da Identidade Social (TAJFEL, 1982) faz-se presente e traz uma sensação incômoda de impotência para aqueles que vivenciam a experiência de serem descartados sem maiores explicações da organização. Perceber que faz parte do exogrupo, aquele dos mais velhos, não é nada confortável, e percebem-se certas atitudes de valorização deste grupo, como: os mais

velhos são mais maduros, possuem maior conhecimento em relação aos mais jovens, por exemplo. São estratégias psicológicas para justificar a “passagem” do ex-endogrupo (não velhos) para o exogrupo (velhos). Se para os gerentes essa passagem, não raro, foi surpreendida repentinamente pelo rito do corte, para as organizações pode ser uma estratégia de “asessia etária”, justificada confortavelmente por fatores exógenos (concorrência, economia, fusão/aquisição, entre outras) e por isso pouco requer explicações, maiores detalhes não são necessários, evitando assim eventuais conflitos e servindo como justificativa plausível para o funcionário.

Destaca-se nesta pesquisa a justificativa de “corte de funcionários” para todos os homens e metade das mulheres entrevistadas. Há indícios de que este fenômeno tenha outras implicações, maiores do que aquelas percebidas pelos que foram vitimados por ele, já que todos eram mais velhos que seus pares e equipes.

Estudos internacionais mostram que os estereótipos de idade são prejudiciais a profissionais mais velhos, que enfrentam mais obstáculos do que os jovens no mercado de trabalho, seja para conseguir um emprego, seja para desenvolver-se na organização. Cabe ressaltar que para a mulher a idade é mais um fator discriminativo, além do gênero e aparência, conforme apontado por Granleese e Sayer (2006).

Nesta pesquisa todos os respondentes afirmam ter muitas dificuldades para se recolocar, levando mais tempo do que poderiam imaginar. Além disso, estão prontos a aceitar posições menores, com rendimentos mais baixos e sem registro em carteira de trabalho, como se isso fosse uma consequência natural do envelhecimento.

Uma alternativa para minimizar estes problemas seria a revisão do desenho organizacional com foco para a diversidade etária, conforme sugerido por Lawrence (2004) e programas de valorização interna para funcionários de todas as idades. Além disso, incentivos governamentais para diminuir gastos com encargos e benefícios poderiam contribuir para que haja menos etarismo nas empresas, além de políticas públicas que favoreçam a entrada de pessoas mais velhas nas empresas, bem como sua permanência, pois o envelhecimento será cada vez mais uma questão social.

No decorrer deste estudo foram identificadas lacunas que sugerem futuras pesquisas sobre o etarismo no contexto organizacional. Um exemplo disso seria deslocar o foco sobre os gestores contratantes e/ou profissionais de recursos humanos, a fim de ouvir as suas percepções sobre o tema. Da mesma forma, pesquisas quantitativas poderiam demonstrar as práticas organizacionais no Brasil com relação ao assunto.

As implicações teóricas dizem respeito a uma reflexão sobre os elementos antecedentes e consequentes do etarismo no contexto organizacional e possíveis reflexos das diferenças culturais do conceito, considerando que as pesquisas sobre etarismo foram desenvolvidas, em sua maioria, em sociedades com características culturais diferentes do Brasil. Assim sendo, uma visão a partir da cultura local se faz necessária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M. Preconceito: causas e curas. In: **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: LTC, 2002. cap. 13.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm>. Acesso em: 14 jun. 2013.

BUTLER, R. N. Ageism: Another form of bigotry. **The Gerontologist**, Washington, v. 9, n. 4 (Part 1), p. 243-246, 1969.

CEPELLOS, V. M. O envelhecimento nas Organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). São Paulo. 2013. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10588/Vanessa%20M.%20Cepellos.pdf?sequence=1>

FINEMAN, S. **Organizing Age**. Oxford (UK): Oxford University Press, 2011.

GODOI, C. K.; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In GODOI, C.K.; BANDEIRA DE MELO, R; SILVA, A.B. da (ORG) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p.p. 301-323.

GOLDANI, A. M. Desafios do “Preconceito Etário” no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 411-434, 2010.

GRANLEESE, J.; SAYER, G. Gendered ageism and “lookism”: a triple jeopardy for female academics. **Women in Management Review**, v. 21, n. 6, p. 500-517, 2006.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 121-140, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Projeção de população do Brasil**. Comunicação Social, novembro, 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1272>. Acesso em: 2 jun. 2012.

LAWRENCE, Barbara S. How old you are may depend on where you work. *Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders*, 2004, 986-1006.

LODEN, M.; ROSENER, J. **Workforce America**. Managing employee diversity as a vital resource. Homewood, IL: Irwin, 1991.

MELO, M. C. O. L. (2002b). Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. In: Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração – CLADEA, XXXVII, Porto Alegre. Anais Eletrônicos. Porto Alegre: UFRGS. 1 CD-ROM.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons, 2009.

MOR BARAK, M. E. **Managing diversity**: Toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

PALMORE, E. B. **Ageism**: Negative and positive. Springer Publishing Company, 1999.

PÉREZ-NEBRA, A. R.; JESUS, J. C. Preconceito, estereótipo e discriminação. In: TORRES, C. V.; NEIVA, E. R. **Psicologia Social**: principais temas e vertentes. Porto Alegre: Artmed, 2011. p. 219-237.

PERRY, E. L.; PARLAMIS, J. D. Age and ageism in Organizations: A Review and Consideration of National Culture. In: KONRAD, A. M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J. K. (Eds.). **Handbook of workplace diversity**. London: Sage, 2006. p. 345-370.

SHORE, L. M. et al. Diversity in organizations: Where are we and where are we going? **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 117-133, 2009.

SIERRA, C. F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁRCERES, Luis J. C. (Coord.). **Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación**, Logroño (La Rioja, Espanha), Dialnet, 1988. p. 277-346.

TAJFEL, H. Social Psychology of Intergroup Relations. **Annual Reviews Psychology**, v. 33, p. 1-39, 1982.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. In: AUSTIN, W. G.; WOSCHEL. (Eds.). **The social Psychology of intergroup relations**. Monterey, CA: Brooks-cole, 1979. p. 33-47.

TAYLOR, D. M.; MOGHADDAM, F. M. **Theories of intergroup relations**: International social psychological perspectives. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group, 1994.

TONELLI, M. J.; LINS, J. L.; ARANHA FILHO, F. J. E. Envelhecimento da força de trabalho no Brasil. **PWC**, São Paulo, mar. 2013. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2013.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 444.

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo, Atlas, 2ª Edição, 1998.