

THIRD AGE CAREERS: MEETING THE CORPORATE CHALLENGE



de **BARRY CURNOW** e **JOHN McLEAN FOX**
England: Gower, 1994, 138 p.

por **Ana Paula Paes de Paula**, aluna de Mestrado em Administração Pública da EAESP/FGV.

Este livro é resultado de experiências vivenciadas pelos consultores ingleses Barry Curnow e John McLean Fox, na criação e desenvolvimento de uma empresa de consultoria especializada em carreiras para a terceira idade: a Future Perfect. A empresa surgiu em 1989 e teve como referência estudos realizados por um grupo de pessoas com notável conhecimento acadêmico e empresarial na área, incluindo o professor Charles Handy, da London Business School. Ela contou também, na fase de sua implantação, com o auxílio da Arthur Andersen Company.

Nesse livro, o objetivo principal dos autores é chamar atenção para uma mudança no paradigma de ocupação na terceira idade, fato que demanda uma reestruturação do posicionamento das organizações, da sociedade e até mesmo do próprio indivíduo em relação à aposentadoria.

Para demonstrar os indicadores dessa transformação, na primeira parte do livro os autores realizam uma análise do atual contexto socioeconômico no Reino Unido, baseada nos estudos do Carnegie Inquiry para a década de 90, com projeções para o

próximo milênio. Os dados revelam que a estrutura demográfica européia sinaliza um envelhecimento da população, fato decorrente da queda da taxa de natalidade e do aumento da expectativa de vida. Isto provavelmente causará um impacto de contração na formação da força de trabalho futura, além de aumentar o intervalo entre a idade média de aposentadoria e de morte da população.

A fase da terceira idade compreende justamente os anos entre a aposentadoria e o final da vida. A fase da primeira idade corresponde à da infância e formação individual, e segunda, do período em que o indivíduo constitui sua carreira e família. Com o aumento da expectativa de vida, há uma tendência de expansão na duração do período de terceira idade e de um adiamento da fase de declínio — ou quarta idade, caracterizada pela dependência e morte.

Diante dessa tendência, os autores argumentam que cada vez mais se questionará sobre ocupações adequadas a esse período de nossas vidas, especialmente diante da fragilidade da identificação entre aposentadoria e férias eternas, que faz surgir a necessidade de preencher o vazio deixado pelo encerramento da carreira profissional.

Curnow e Fox verificaram que, numa organização, os indivíduos que estão entrando na terceira idade são atingidos quando a empresa adota a prática de redução do quadro de pessoal com o intuito de manter a competitividade em um ambiente de grandes transformações. Atingem-se esses indivíduos através da demissão e incentivo à aposentadoria precoce. Funcionários experientes dão lugar a pessoas mais jovens, uma vez que estes, além de mais adaptáveis ao modelo de flexibilização vigente, representam um custo menor para a empresa.

De acordo com os autores, surge uma contradição básica quando se contrapõem as tendências até então discutidas, pois, ao mesmo tempo em que se busca afastar os mais velhos do mercado de trabalho, os dados analisados levam a concluir que no futuro a redução da população jovem irá causar uma escassez de mão-de-obra qualificada. E esta escassez poderia ser suprida pela manutenção de pessoas mais velhas na esfera produtiva, o que seria também uma forma de tratar a questão da ocupação na terceira idade.

Curnow e Fox mostram qual é a visão que as companhias do Reino Unido têm da problemática, através de pesquisas feitas pela Future Perfect em nove empresas de diferentes áreas de atuação, bem como de uma sondagem para verificar a existência de iniciativas empresariais voltadas para a terceira idade. A conclusão é que, embora existam organizações preocupadas em criar políticas de recursos humanos

voltadas ao problema, parecem ser mais uma exceção do que uma regra, pois predomina a visão tradicional de que as soluções para a terceira idade se restringem a uma provisão adequada de bem-estar para os funcionários aposentados, sinalizando um desinteresse em relação às demandas individuais de pessoas maduras.

Diante deste cenário, os autores decidem fazer uma investigação dessa questão, do ponto de vista do indivíduo. A análise do quadro psicológico durante a fase de transição para a terceira idade levou os pesquisadores a perceberem que a perspectiva da aposentadoria desperta dois sentimentos conflitantes: a felicidade de gozar o descanso merecido após longos anos de trabalho e a angústia pela possibilidade de perder *status*, benefícios típicos da carreira ativa, nível salarial e o convívio social com os colegas de trabalho. Observou-se também um desconforto psicológico em relação à proximidade da morte e à necessidade de reestruturar o modo de vida. No entanto, o sentimento de felicidade parece se sobrepôr ao de angústia. As pessoas procuram adiar a reflexão dos aspectos negativos, e desta forma muitas vezes tais aspectos só se tornam reais quando elas efetivamente se aposentam. Essa armadilha psicológica impede que o indivíduo enfrente o conflito de forma madura, que se prepare adequadamente no período de transição, que antecede à aposentadoria, e faça um planejamento real de sua vida futura. Esse posicionamento ortodoxo mantido tanto pelos indivíduos como pelas organizações não permite o desenvolvimento conjunto de um modelo de carreira para a terceira idade, um esforço que levaria a ganhos mútuos. As empresas poderiam se beneficiar da maturidade e experiência dos seus funcionários "seniores", e os indivíduos poderiam desfrutar de um período extremamente fértil para suas vidas por meio de uma reestruturação de carreira capaz de possibilitar o conciliamento de sua individualidade com as necessidades de ocupação.

Para os autores, isso pode ser operacionalizado mediante o desenvolvimento de uma política de recursos humanos direcionada às necessidades dos funcionários próximos da terceira idade. Trata-se um novo conceito de administração de carreiras que, ao incluir um período de preparação para a vida pós-aposentadoria no planejamento de carreira individual, permite ao funcionário refletir sobre suas ocupações futuras.

Esta nova noção de administração de carreira leva os autores a mencionarem a criação de um *portfólio* de carreiras para a terceira idade, de modo a manter aposentados ligados à esfera produtiva — como con-

sultor independente, conselheiro, educador, empresário ou assessor de atividades comunitárias, paralelamente às tradicionais tendências ocupacionais dessa fase, tais como de dedicação mais intensa ao lazer e aos *hobbies*.

A necessidade de um novo estilo de vida leva a uma preocupação quanto à flexibilização de tempo e espaço para o desenvolvimento dessas atividades, ou seja, na forma de trabalho realizado em casa, em tempo parcial e em projetos temporários. Essas novas formas de se pensar o trabalho vão de encontro às tendências de reestruturação produtiva e de valorização da autonomia individual, defendidas para qualquer fase da carreira mas que se adaptam de maneira notável às características das pessoas da terceira idade.

Na segunda parte do livro, Curnow e Fox ilustram suas proposições com estudos de caso realizados, no Reino Unido, em várias companhias que adotaram políticas de recursos humanos destinadas à terceira idade: Shell, IBM e Ford, entre outras.

O trabalho dos autores é bastante interessante e deve ser examinado por administradores e consultores de recursos humanos, e também por estudiosos de questões relacionadas a aposentadoria e terceira idade. Para o caso brasileiro, no entanto, o livro deve ser analisado sob perspectiva crítica específica, tendo em vista que a estrutura socioeconômica e demográfica do país é completamente diferente da européia e que o uso indiscriminado do aproveitamento dessa mão-de-obra madura pode causar impactos sobre o nível de emprego para os mais jovens. Por outro lado, uma mudança de visão em relação à ocupação na terceira idade é bem-vinda, pois representa uma ótima oportunidade de se superar, no mercado brasileiro, o preconceito contra trabalhadores experientes desempregados com mais de 40 anos.