

DIFICULDADES DO TRABALHADOR COM MAIS DE QUARENTA ANOS DIANTE DO MERCADO DE TRABALHO

WORKER DIFFICULTIES WITH MORE THAN FORTY YEARS ON THE LABOR MARKET

Pedro Henrique Alves Batista¹

RESUMO:

O presente artigo tem por finalidade identificar as contribuições que as pessoas com mais de 40 anos podem oferecer a organização, além da dificuldade desses experientes profissionais em se inserir no mercado depois de atingir certo nível de maturidade profissional. Evidenciando quais são as barreiras que o mercado de trabalho impõe a estes profissionais e alternativas para que possam “driblar” os empecilhos impostos pelas organizações contratantes. Foi utilizado um método dialético confrontando a opinião de Gerentes de Recursos Humanos de grandes organizações com a opinião de trabalhadores desempregados que se enquadram nessa faixa etária. Perspectivas para o futuro apontam um crescimento da população de idade mais avançada a partir do aumento da expectativa de vida, proporcionando índices cada vez maiores de participação no mercado de trabalho, refletindo diretamente na oferta de empregos.

PALAVRAS-CHAVE: Exploração da Mão de Obra; Trabalho na Terceira Idade; Maturidade Profissional.

ABSTRACT:

This article aims to identify the contributions that people over 40 may offer the organization, besides the difficulty of these experienced professionals to enter the market after reaching a certain level of professional maturity. Highlighting what are the barriers to the labor market requires these professionals and alternatives so that they can "circumvent" the obstacles imposed by the contracting organizations. A dialectical method by comparing the opinion of Human Resource Managers of large organizations with the opinion of unemployed workers who fall into this age group was used. Prospects for the future indicate an increase in older population from the increase in life expectancy, providing indexes increasing participation in the labor market, reflecting directly in the supply of jobs.

Keywords: Labor Exploitation; Work in Old Age; Professional Maturity.

01 – INTRODUÇÃO

Notadamente podemos observar uma mudança constante e cada vez maior que se espalha por todo o mundo. Embora ela exista desde a mais remota era que se tem conhecimento da existência humana, atualmente a quantidade de informações se multiplica em questão de segundos graças aos efeitos da globalização e, principalmente, aos benefícios trazidos pela internet. As mudanças surgem a partir dos mais variados setores que influenciam as mais diversas

¹ Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba. Trabalha na REALTEC Soluções Tecnológicas. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/2954873075967440>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

empresas, sejam mudanças de cunho políticos, sociais, econômicos, culturais, dentre outros. Com tantas mudanças afetando o contexto organizacional, os negócios acabam se tornando incertos ou até mesmo imprevisíveis. Lima (2004, p. 38) admite ainda que “a tecnologia e a ciência escondem as relações sociais que as produzem, impondo um novo tipo de organização do trabalho”. Esse ambiente de transformações, onde identificamos muita competitividade e dinamismo, acabou caracterizando a nova Era da Informação.

A informática é parte integrante e indispensável neste novo ambiente organizacional. Sem a tecnologia da informação, as empresas tornam-se lentas e inoperáveis dentro dos padrões exigidos pela nova ordem, universo este de clientes internos e externos que estabelecem uma visão e princípios operacionais dentro do conceito de uma empresa atuante num mundo globalizado (MENEHELLI, 2008, p. 2).

A tendência natural das organizações é obter seu desenvolvimento e crescer em decorrência de seu planejamento, o que acarreta em um complexo sistema de suprimento dos recursos necessários às organizações. A partir desse crescimento, as organizações tendem a contratar mais funcionários que, por sua vez, precisam intensificar a aplicação de seus talentos para continuarem dentro da empresa mostrando eficiência e eficácia em suas operações. A nova forma de gerir uma organização apresenta características que envolvem amplamente as pessoas como recurso principal da organização em prol dos benefícios esperados pela mesma. O sucesso empresarial mantém-se alicerçado pelas pessoas que estão envolvidas dentro da empresa em questão.

O trabalho produtivo não está em extinção e nem a classe trabalhadora [...] o trabalho, ao longo das décadas, se reorganiza e se readapta aos processos e modos de produção implantados pelo capitalismo, favorecendo sua manutenção (LIMA, 2004, p. 35).

Dentro desse contexto organizacional, a área de recursos humanos ou de gestão de pessoas mostra-se a mais suscetível às mudanças do ambiente em que a organização está inserida. Essa identificação fica facilmente visualizável a partir da concepção de que as pessoas são as principais fontes de inteligência da organização. As pessoas não mais são consideradas meros recursos humanos, visto que elas contribuem muito mais para os resultados das organizações. Para Meneghelli (2008, p.2), “as empresas do século XXI deverão atender a um novo

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

modelo organizacional, procurando adaptar-se aos novos procedimentos organizacionais”. As pessoas passam a representar a principal fonte de recursos das organizações e se tornam colaboradoras e parceiras do negócio da empresa.

Com essas perspectivas inseridas pela nova gestão de pessoas, as organizações operam com mecanismos extremamente eficientes de cooperação dentro de seu ambiente interno e de competição em relação ao mercado que a cerca. A luta com seus concorrentes é contínua e fornece uma capacidade de superação das expectativas de desenvolvimento das organizações dentro do contexto imposto pelo mercado em questão, mesmo porque, segundo a firma Meneghelli (2008, p. 3) “a busca de produtos globais é uma constante na vida de qualquer consumidor em qualquer parte do mundo [...] existe uma empresa globalizada com objetivo de alcançar esse consumidor”. Para interagir com o mercado de forma a obter os melhores resultados possíveis é necessário que a estratégia organizacional esteja de acordo com os preceitos instituídos pela organização de forma que a missão da empresa seja cumprida em conformidade com a visão que seus colaboradores têm dela num mercado futuro, a partir da conquista dos principais objetivos impostos pela organização.

Sabemos da funcionalidade das organizações em prol de alguma motivação específica, onde a busca por objetivos deve ser colocada em primeiro plano de forma que o comportamento organizacional seja deliberado e racional. Para que isso se efetue, o monitoramento das operações e atividades deve garantir que o planejamento seja bem executado em função da estratégia organizacional. A atuação dos gerentes tomando decisões acerca de seus colaboradores é tradicional no contexto histórico das organizações e, mesmo que de forma intrínseca, predomina nos mais diversos estilos organizacionais. Assim sendo, curioso se faz analisar quais são os fatores que interferem na atuação de pessoas com idades mais avançadas dentro da organização e colocar em pauta as seguintes questões: Quais são os limites admitidos para efetuar a contratação de pessoas com mais de quarenta anos de idade? Até que ponto a idade de uma pessoa pode ser identificada como “experiência” e a partir de que ponto ela passa a ser um fator condicionante de insucessos profissionais? A partir desses questionamentos identificamos a necessidade de traçar um perfil etário ao qual as organizações estão dispostas a se

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

adaptar de forma a inserir colaboradores de idades mais avançadas projetando o aproveitamento máximo de suas potencialidades.

02 – DIMENSIONANDO A RELAÇÃO “TRABALHADOR X EMPRESA”

Os colaboradores de uma organização devem possuir características e competências compatíveis com os objetivos principais da organização e para isso existe um sistema de filtragem que interfere diretamente na aderência das pessoas ao contexto organizacional, em outras palavras Lima (2004, p. 36) ainda coloca que “a centralidade do mundo do trabalho e a positividade do trabalho na vida humana [...] continua sendo fenômeno pertinente às ciências sociais”. As características das organizações se tornam códigos que identificam quais são as perspectivas impostas por elas aos candidatos a uma vaga de trabalho. Diante dessa situação, as organizações escolhem as pessoas que desejam para preencher o cargo a disposição e as pessoas escolhem aquelas empresas em que desejam trabalhar, aplicando todos os seus conhecimentos e competências com inteiro comprometimento. Como diria Meneghelli (2008, p.4) “há exigência tanto para as organizações como para os seus colaboradores”.

Com a era do conhecimento, na qual as informações estão à disposição de todos e a todo momento, as pessoas procuram, cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A formação desses novos profissionais obrigou as empresas a remodelar as suas estratégias e os seus programas de gestão de pessoas. A gestão de pessoas na era do conhecimento abriu inúmeros espaços relacionados à reestruturação dos processos internos de recursos humanos, dos programas, e das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter os mais importantes ativos da empresa, que são as pessoas (ÁVILA e STECCA, 2015, p. 21).

As técnicas de recrutamento utilizadas pelas organizações exercem fortes influências no que se diz respeito à “primeira impressão” passada sobre as atividades que possuem. A forma como uma vaga de emprego é divulgada pode despertar atração em possíveis candidatos e podem também despertar repulsa e, baseado nos preceitos de Meneghelli (2008), quanto mais competitivos os produtos da organização, mais exigente ela será com relação à mão de obra. Passando pela ponte do recrutamento que liga o candidato do mercado de trabalho à nova organização, as pessoas são selecionadas de acordo com suas competências e

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

características. “As organizações modernas deixaram para trás a era clássica e neoclássica de administrar, [...] passou a influenciar o comportamento das organizações em relação às pessoas” (ÁVILA e STECCA, 2015, p. 18) viveu-se a partir de então a Era da Informação. A partir de uma gama de funcionários bem selecionados a organização está apta para desenvolver sua competitividade organizacional preparando seus funcionários para lidar com a tecnologia, criar e utilizar os mais diversos processos de trabalho, compor a estrutura organizacional, fazer produtos e serviços e até mesmo atender aos clientes.

A introdução de novos elementos humanos dentro do contexto da organização deve ser coerente com o sistema de funcionamento da mesma, uma vez que ela não funciona ao acaso e é constituída pelas pessoas. Isso, conforme afirma Meneghelli (2008, p. 5), “só será possível com um nível maior de educação, qualificação profissional e polivalência nas funções”. Além de se inserir no contexto da nova organização, as pessoas continuam participando de outras organizações com os mais diversos tipos de costumes e desempenhando outros papéis perante a sociedade. Essa inclusão parcial das pessoas nas organizações é necessária para não absorver integralmente os esforços dos colaboradores deixando com que eles tenham uma vida privada além do contexto organizacional, porém o talento humano não pode ser desaproveitado visto que certos comportamentos devem ser absorvidos e se fazem necessários para que a organização funcione bem.

A organização moderna precisa muito de seus colaboradores em cinco aspectos principais: Adesão – Ela precisa que cada um compreenda o que está acontecendo e aceite as mudanças que ela precisa realizar, isto é, precisa que haja adesão às suas políticas e estratégias. Direção – Precisa ainda que as pessoas dirijam seus esforços e talentos para os alvos certos, ou seja, que todos visem os mesmos objetivos, haja um alinhamento estratégico adequado. Empenho – Maiores desafios demandam mais empenho das pessoas, que elas realmente “vistam a camisa” e ajudem a empresa a lidar com as dificuldades. Eficiência – As pessoas estão sendo chamadas a aprender coisas novas – de modo rápido – para manter níveis de eficiência condizentes com as exigências do mercado. Inovação – Por fim, a empresa precisa de ideias, soluções alternativas, sugestões de melhora (XAVIER, 2006, p. 13).

As organizações possuem um quadro de postos de trabalho que devem ser preenchidas para o bom funcionamento da atividade organizacional onde cada qual exige algumas qualificações que são especificadas detalhadamente com a finalidade de buscar os candidatos que melhor se enquadram no perfil proposto, ou

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

nas palavras de Xavier (2003, p. 16) “o nome do problema é gente. E também a solução”. A divisão do trabalho assim como a fragmentação das tarefas são elementos organizacionais extremamente burocratizados que exigem que as pessoas executem suas atividades de acordo com o método de trabalho preestabelecido seguindo rigidamente as rotinas impostas pela organização conjuntamente com os demais procedimentos. O posicionamento das pessoas deve ser feito de maneira a esclarecer o papel que cada uma deve exercer em busca de qualquer objetivo.

A orientação das pessoas permite o reconhecimento delas em relação à organização, independente se nos referirmos aos novos colaboradores ou aos antigos, que já conhecem o funcionamento da mesma. As pessoas precisam ser orientadas também em momentos de mudança, visto que de nada adianta ter o controle delas dentro do ambiente de trabalho se a organização não sabe para onde ir. O direcionamento se faz necessário em todo o contexto organizacional a partir do momento de inserção no mercado e fazer com que as pessoas ajudem nessa trajetória facilita o alcance das metas preestabelecidas. “Qualquer que seja a tarefa da equipe [...] é necessário que as pessoas deem ideias, influenciem-se positivamente umas às outras, assumam compromissos, discutam alternativas, empenhem-se individualmente e em equipe” (XAVIER, 2003, p. 17). Para tanto, conhecer a missão e a visão organizacional proporciona melhor direcionamento, principalmente quando ajustadas à cultura organizacional.

Como os cargos são partes integrantes das organizações, o condicionamento deles à estrutura organizacional contribui para a aplicação das pessoas no contexto da organização, nas palavras de Álvaro e Stecca (2015, p. 53), “como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada”. Se a estrutura organizacional é rígida e imutável, os cargos serão fixos e bem definidos, se, pelo contrário, ela for flexível, os cargos serão maleáveis e adaptativos e poderão proporcionar maior interação das demais partes integrantes. Os velhos preceitos tradicionais e cartesianos de modelagem do trabalho vêm sendo substituídos por um modelo mais sistêmico e contingencial que proporciona maior integração das tarefas disciplinares,

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

transformando as equipes em grupos multidisciplinares. Esses fatos fizeram com que Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000, p. 137) concordassem que as inovações tecnológicas juntamente com algumas transformações da “sociedade de consumo” fizessem com que as organizações se adaptassem a um novo cenário de competitividade.

Para tanto, avaliar o que acontece em torno da organização se faz necessário a todo e qualquer momento e circunstância, passando a ser um tema constante e corriqueiro no dia a dia organizacional. O principal desempenho a ser avaliado é o da força humana nas organizações, pois são as pessoas que dão vida a elas. Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000, p. 140) garantem que “nos processos de mudança estrutural e de formação das equipes de trabalho [a] análise personalizada de cada organização é fundamental para a efetivação e entendimento das mudanças”. Nas modernas organizações espera-se que o desempenho humano seja excelente em todos os momentos para garantir à mesma competitividade para enfrentar o mundo globalizado da atualidade.

A partir de então entram em campo os processos de recompensar pessoas que são as principais formas de motivação e incentivo dos colaboradores de uma organização tendo em vista os objetivos organizacionais a serem alcançados, assim como os objetivos individuais de cada um. Ávila e Stecca (2015, p. 53) fazem uma referência dialética para evidenciar que “por sua vez, as organizações estão interessadas em investir em recompensas para pessoas, desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos”. Enquanto na abordagem tradicional predomina-se o modelo do *homo economicus* onde as pessoas são motivadas por incentivos salariais, financeiros e materiais, na nova abordagem predomina o modelo do “homem complexo”, motivado por uma grande quantidade de incentivos das mais diversas variações (salários, satisfação no cargo e na organização, autorrealização, etc.).

Os resultados são as principais finalidades do trabalho dos colaboradores de uma organização, as pessoas se dispõem a realizar determinadas tarefas de modo que isso lhes traga retorno significativo em relação a seu esforço e dedicação ao seu trabalho e às metas e objetivos da organização. As pessoas precisam ser motivadas continuamente de forma a manterem um trabalho de alto nível para suprir

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

as metas impostas pela organização. Para tanto, além da remuneração fixa periódica (geralmente mensal), as organizações estão aderindo formas de remuneração flexíveis e variáveis como os programas de incentivo e os benefícios sociais. Considerável parte da remuneração é feita pela oferta de benefícios e serviços sociais aos colaboradores.

A palavra chave é motivação. Quer dizer ter motivos, uma força que move, impulso interno propulsor, algo que faz a pessoa caminhar para frente, para a realização das metas. Quando as pessoas têm motivos válidos, que fazem sentido, na visão delas, sua mente, suas emoções e seu corpo integram-se para a busca da realização – e a mágica acontece: as pessoas ficam muito, mas muito competentes. O raciocínio fica melhor, a criatividade aumenta, as habilidades – de comunicação, de tomada de decisão, de realização de tarefas – melhoram, o desempenho flui de modo mais natural e eficiente, em síntese (XAVIER, 2006, p. 89).

O desenvolvimento das pessoas diante de um contexto organizacional deve ser feito com base na educação de cada colaborador, assegurando ao mesmo a possibilidade de desenvolver suas potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas. Diante de uma formação básica as pessoas podem ser infinitamente mais eficientes do que em caso contrário. Como elas são agora o principal diferencial competitivo das organizações, as pessoas devem preparar-se continuamente para o desafio da inovação e da concorrência, por isso esse precioso investimento em treinamento se torna tão importante.

O treinamento é definido como um processo de assimilação cultural em curto prazo, que tem por finalidade repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes relacionados diretamente a execução da tarefa ou a otimização no trabalho. Enquanto o treinamento é um processo sistêmico para promover a aquisição de habilidades, de regras e de atitudes que resultem em melhorias entre as características dos colaboradores e a exigência da função [...] (ÁVILA E STECCA, 2015, p. 44).

O entendimento de mudança e melhoria organizacional se mostra importante no momento de desenvolver as pessoas e a organização, pois estamos numa era de instabilidade e de mudanças contínuas no ambiente e para lidar com essas variáveis é necessário que haja dinamismo, flexibilidade e inovação nas pessoas e nas organizações. Ainda de acordo com os preceitos de Ávila e Stecca (2015, p. 44) “o desenvolvimento de pessoas é o processo de longo prazo que inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências”. Com a atuação dessas questões adaptativas, a manutenção das pessoas é dependente de

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

algumas necessidades especiais como à relação com os empregados e a higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho. Atentando-se a essas necessidades, a organização tem uma base consolidada para efetuar a manutenção de seus funcionários e colaboradores. “Um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente” garante Xavier (2006, p. 17).

03 – DIMENSIONANDO O TRABALHADOR

As recompensas que cada funcionário recebe podem ser entendidas de acordo com diversas expectativas e necessidades que eles tenham, sejam necessidades econômicas, de crescimento pessoal, de segurança, de reconhecimento, de crescimento profissional, entre outras. No ato de recompensar as pessoas, é necessário fazer a distinção dos funcionários a serem remunerados e os critérios de remuneração são baseados no mercado de trabalho, essas informações são obtidas através de pesquisas sobre a área ou através de observações do setor e em padrões internos da organização.

A busca por informações sérias e confiáveis representará o tônus para a tomada de decisão. As empresas por sua parte deverão investir em um treinamento voltando-se para o desenvolvimento de habilidades e não meramente para a execução de tarefas repetidas e rotineiras (VANZELLA e LIMA NETO, 2011, p. 99).

De posse das informações de mercado a organização tem suporte para posicionar-se de forma a manter a competitividade. Porém, basear suas atividades apenas no mercado é insuficiente, pois ele se mostra instável e as suas oscilações de demandas e de ofertas podem acarretar grandes danos a uma organização mal planejada. Bulla e Kaefer (2003, p. 3) assumem que “cada indivíduo se apropria do trabalho de maneira diferente, o que irá sustentar essa diferenciação será a maneira como o sujeito convive em seu meio social, considerado seu contexto socioeconômico”. Por esse motivo, o conhecimento dos padrões internos torna-se tão influente no processo de remuneração como forma de agregar o valor a cada funcionário conforme as suas competências. A partir de então as empresas privilegiam os padrões internos de equidade em detrimento dos padrões de mercado. Vanzella e Lima Neto (2011, p. 99) citam a Lei Estadual n 9.085, de 17 de

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

fevereiro de 1995 (SP) a respeito dos benefícios que empresas que contratam profissionais acima de quarenta anos podem incorrer: “Artigo 1 – Fica instituído incentivo fiscal para as pessoas jurídicas domiciliadas no Estado que, na qualidade de empregador, possuam pelo menos 30% (trinta por cento) de seus empregados com idade superior a 40 (quarenta) anos”.

“As chances dos mais velhos são menores no mercado de trabalho. Para aqueles que pretendem ingressar no mundo do trabalho, cabe dizer que a disputa é grande e as exigências no mercado são cada vez maiores” (BULLA e KAEFER, 2013, p. 4). Existe uma dificuldade muito grande de atribuir à capacidade de cada colaborador aos processos organizacionais de forma que os critérios sejam aceitos por todos e mensuráveis pela organização e pela própria pessoa. É necessário que esses critérios tenham coerência e consistência no tempo de modo que sejam constantes em um ambiente turbulento e mutável e a sua simplicidade e transparência são fatores que facilitam a compreensão de todos e o respectivo acesso aos mesmos.

Podemos agregar valor aos funcionários de acordo à complexidade de suas funções tanto quanto ao nível de responsabilidade despendido em cada atividade. Recentemente podemos observar a associação dos conceitos de complexidade ao de competência que também possui vínculo com o conjunto de expectativas relacionadas aos resultados do empenho de cada funcionário, sendo assim torna-se possível atribuir níveis de complexidade diferentes a cada atividade desempenhada.

Não há, portanto, um único fator determinante para a satisfação; estes dependem do ambiente e das condições de trabalho, bem como da avaliação pessoal do trabalhador. No entanto, identificá-los é crucial para se efetivar programas de melhoria da satisfação no trabalho (MARQUEZE e MORENO, 2005, p. 75).

Um fator que deve ser analisado com constância dentro do contexto organizacional são as necessidades de cada colaborador. Essa compreensão por sua vez ajuda a gerir pessoas de forma a esclarecer os comportamentos e direcionar as ações dos gestores em questão. Embora ainda existam pessoas que pensem que a necessidade de emprego seja uma forma de motivação suficiente, esse motivo não é suficiente para garantir o sustento do colaborador. Segundo

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Paschoal (2006) “Motivar é o trabalho que o dirigente desempenha para inspirar, encorajar e compelir pessoas a executarem as necessárias ações”. A motivação está intrínseca em cada um de nós e apenas nosso próprio esforço é capaz de despertá-la e a qualidade de vida no trabalho é influenciada por diversos fatores políticos, econômicos, psicológicos e até sociológicos.

As atitudes dos colaboradores são referentes às suas crenças, valores, sentimentos e principalmente personalidades de cada um, sendo assim, para tomar alguma atitude deve-se levar em consideração esses e outros fatores também influentes no comportamento. Outro valor muito influente no comportamento humano nas organizações é a ética, seja ela de caráter subjetivo e pessoal ou imposta pela organização.

Agir eticamente é saber conviver em sociedade, aceitando o conjunto como precedente à parte. Essa aceitação não significa perda de valores individuais, mas antes, crescimento coletivo. E esse crescimento, obtido pela ação ética consciente, reveste-se como indicador e diferencial indispensáveis não só na atuação das pessoas, mas de empresas e profissionais (BORGES e MEDEIROS, 2007, p. 64).

O comportamento das pessoas remete a estímulos específicos que podem ser diferenciados segundo a raça, sexo, nível de inteligência, condição econômica, etc. Segundo Dutra (2009) “a fase da maturidade é apontada como fase da permanência”, porém exige uma contínua reciclagem dos conhecimentos do colaborador.

04 – METODOLOGIA

Utilizamos de pesquisas na internet (em sites de relacionamento – facebook, twitter, entre outros – blogs, fotologs, etc.) e em outros materiais relacionados ao tema em questão. A proposta é fazer uma abordagem generalizada e dialética com confronto das opiniões dos trabalhadores com as opiniões de alguns gerentes de RH de grandes organizações, com a finalidade de traçar um perfil ideal dos funcionários de terceira idade que estão sendo procurados para atuar no mercado de trabalho.

Os critérios escolhidos para a avaliação tanto dos gerentes quanto dos empregados visaram quantificar a relação das demissões com os motivos pelos

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

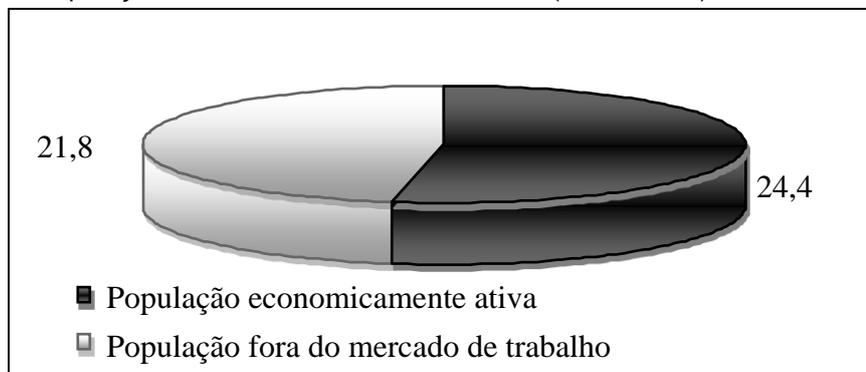
quais elas acontecem. De maneira que identificássemos as principais formas de preconceitos no momento da contratação dos funcionários mais velhos.

As informações obtidas foram publicadas em sites populares de grande abrangência e os depoimentos pessoais foram obtidos em sites relacionados à busca de emprego pela internet, evidenciando a grande participação dessa faixa etária da sociedade no mundo virtual atualmente.

05 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS:

O perfil do profissional de idade mais elevada (acima de 40 anos) vem sendo absorvido cada vez mais pelo mercado de trabalho. Segundo pesquisa do portal de economia Estadão, a contratação de funcionário com faixa etária maior que 40 anos cresceu cerca de 30% na região metropolitana do Estado de São Paulo no primeiro trimestre de 2010, totalizando 32,7 mil indivíduos. Esse crescimento está diretamente ligado ao momento da economia e do mercado formal de trabalho no Brasil nos dias atuais.

Gráfico 1: População Brasileira com mais de 40 anos (Em Milhões).



Fonte: IBGE, 2000.

O que acontece é que o mercado dita as normas a serem seguidas pelos profissionais, o sobe e desce do dólar, as mudanças no panorama político e contexto social influenciam totalmente a rotina diária dentro das organizações, mesmo que de forma implícita para os funcionários. Além da normatização imposta formalmente pela organização, alguns costumes organizacionais interferem diretamente nas atitudes a serem tomadas por iniciativa própria dentro das

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

organizações e esses costumes são próprios da organização sendo parte integrante de sua cultura organizacional. Esses costumes geralmente seguem a tendência do “*Nós sempre fizemos assim*” e se defrontam com a experiência das pessoas de maior idade que, por muitas vezes, não encontram facilidade em modificar seu modo de agir, pensar e fazer acontecer dentro da organização.

Apesar da experiência comprovada, muitas pessoas não conseguem se inserir no mercado depois de atingir certo grau de maturidade. Muitas vezes as organizações optam por profissionais não tão qualificados quanto às exigências do cargo por não quererem efetuar a contratação de um colaborador de uma faixa etária mais elevada, mesmo que preenchendo plenamente o currículo esperado pelos contratantes.

Por outro lado sobram vagas para profissionais qualificados e com certo nível de experiência no mercado de trabalho, com explicar essa ambiguidade? É fácil, depois de tanto tempo trabalhando a pleno vapor, é normal que um funcionário se acostume a suas tarefas diárias que até então eram rotineiras. O mercado oferece as vagas, mas elas nem sempre se enquadram no perfil e no nível aos quais os funcionários almejam, pois são muito mais exigentes que os funcionários menos experientes.

Com a expansão da economia brasileira, o número de vagas no mercado de trabalho vem crescendo acentuadamente e a busca de funcionários com experiência tende a aumentar proporcionalmente. Não basta apenas ter um bom currículo é preciso saber se vender no mercado de trabalho ou até mesmo possuir uma boa rede de relacionamentos que lhe proporcione boas oportunidades.

Algumas recomendações para um trabalhador de faixa etária acima de 40 anos passam por destacar sempre a experiência profissional na entrevista de emprego, indicar conhecimento e atualização em relação à sua profissão e principalmente demonstrar disposição para aprender coisas novas.

As novas perspectivas mostram que as empresas estão voltando suas atenções para uma mescla entre experiência e juventude, visto que os profissionais muito experientes são muito caros para as organizações e os mais jovens são muito imaturos. Como a remuneração de funcionários mais qualificados é mais dispendiosa, ao se desligar voluntária ou involuntariamente da organização, esse

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

passa a disputar uma vaga no mercado de trabalho com jovens que, por vezes aceita receber bem menos para assegurar sua vaga. Algumas instituições aderiram a fórmula com excelência, assim como o Bob's, a Pizza Hut e o Dedic. No Bob's, existe o Programa “*Bob's Melhor Idade*”, que treina e contratam profissionais acima de 45 anos. A rede que tem cerca de 600 lojas e 8.000 funcionários em todo o Brasil já tem mais de 100 pessoas nessa faixa de idade, obtendo respaldo até mesmo dos franqueados.

“O funcionário que entra na empresa por meio desse programa tem chances de fazer carreira. Alguns já foram promovidos para gerentes. Essas pessoas são contratadas para serem nossos anfitriões. Eles devem passar para o cliente a sensação de segurança e de estar chegando a sua casa. Eles recebem muitos elogios. Mais da metade dos e-mails elogiosos que recebemos por meio do nosso site são para parabenizar o programa e o atendimento deles” Geraldo Gonçalves (diretor de RH do Bob's).

Atualmente, na Pizza Hut, cerca de 15% do quadro de funcionários são de faixa etária de 40 anos ou mais, de um total de 650 funcionários. Eles também foram contratados por meio de um programa, o “Atividade”. Nessa empresa, esses colaboradores trabalham com o foco no atendimento e têm chances reais de atingir cargos mais elevados com o decorrer do tempo.

“Para que não se sintam discriminados, o programa é desenvolvido de forma idêntica quando contratamos um funcionário mais novo, inclusive o treinamento e carga horária. Os mais experientes têm um comprometimento muito maior e diferenciado com o trabalho. Todos são muito cuidadosos e carinhosos com o público. Os clientes adoram, pois se sentem acolhidos” Vanessa Apontes (gerente de RH da Pizza Hut).

A busca recorrente de candidatos nessa faixa etária fez com que a Dedic (empresa de *Call Center*) voltasse suas atenções para essa rede específica de trabalhadores. O Projeto Retorno ao Trabalho, já capacitou cerca de 180 profissionais desde o segundo semestre de 2008, dos quais 80% foram contratados.

“Então surgiu a vontade de oferecer cursos gratuitos de informática, português, atualidades e sobre a atividade de Call Center. É uma consciência da nossa responsabilidade social com a sociedade. Essa mistura tem sido excelente para a Dedic. Conseguimos reduzir dois problemas muito grandes das empresas desse setor: o turnover e o absenteísmo em que houve uma redução em torno de 50 ou 60%. Além disso, é fácil observar que os de mais idade têm mais comprometimento e qualidade de atendimento e envolvimento”. Wagner da Cruz (diretor de RH da Dedic).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Em contrapartida encontramos testemunhos de pessoas que não conseguem se adaptarem ao mercado de trabalho depois de atingir determinada idade. Nem todas as organizações se submetem a projetos tão ousados na tentativa de inclusão das pessoas dessa faixa etária e que procuram uma nova colocação no mercado de trabalho.

“O Brasil tem muito que aprender quando se diz respeito a trabalho e idade. Após viver por vinte anos fora do Brasil, me sinto envergonhada e frustrada por ter retornado. Há três anos venho buscando trabalho nos ramos de Hotelaria, Aeroporto e doméstica, tendo o Inglês e o Espanhol fluentes, mas, vergonhosamente não consigo trabalho por ter 50 anos. Este nosso País só se tornará um País de Primeiro Mundo, no dia em que os dirigentes e empresários tiverem consciência que a capacidade não está na idade e sim na responsabilidade e habilidade de cada um”. Aparecida Fernandes (50 anos, desempregada).

Alguns trabalhadores questionam a conquista das vagas por meio de indicações de pessoas mais influentes no mercado de trabalho, o que, segundo essas pessoas, impede que as empresas avaliem igualmente a capacidade das pessoas que estão sendo contratada ou não. Os funcionários que se encontram desempregados e se veem sem chances de inserção no mercado de trabalho fazem um apelo às organizações pela maior atenção em relação às suas qualificações em detrimento à faixa etária em que se enquadram.

“Meu nome é Maristela, tenho 44 anos, sou solteira e não tenho filhos. Possuo uma boa apresentação pessoal, disponibilidade de horários, facilidade de aprendizagem, e muita vontade de trabalhar. Fiz dois cursos de capacitação profissional. Sou vigilante e bombeira civil há mais de oito anos, mas isso não me abriu as portas do tão almejado emprego. Não consegui uma oportunidade em nenhuma destas áreas. Atualmente faço free lance na brigada de incêndio aqui em Brasília, para ganhar \$50,00/dia, sem poder fazer jus aos meus direitos trabalhistas. Quando fiz meus cursos, nada me foi exigido, mas quando parti em busca de um emprego, as exigências chegaram a ser abusivas, como por exemplo: ter boa aparência, 2º grau, CNH, menos de 30 anos, experiência na área, informática, etc. Algumas pessoas confessaram-me, que conseguiram um emprego, graças à indicação de políticos, e tem aqueles que pagam por uma vaga! Eu ainda não desisti..., mas estou cansada de entregar currículos aqui em Brasília, e até no Sul, onde reside minha mãe. Acredito ter potencial, para exercer as funções, para as quais me qualifiquei... mas se não tiver uma chance, nunca obterei a experiência exigida. Apesar de que, atuando em eventos há mais de oito anos, me deparo com ocorrências que dificilmente acontecem em um posto fixo, por exemplo: Srs. empresários, aqui vai meu apelo: Deem oportunidade a nós, mais velhos. A experiência vem com as execuções das tarefas do dia a dia. Deem-nos, pelo menos a chance de tentar... estamos perdendo a dignidade! Investindo em cursos de reciclagem, gastando o que não temos em passagens para entregarmos currículos, que nem são lidos!

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

O que deve ser exigido de quem atua na área de segurança, é o psicológico, é o profissionalismo. Rh, também, pois, o primeiro profissional, com o qual nos deparamos em um órgão público e/ou empresa, é com o vigilante. Todos os profissionais devem se reciclar. Mas creio que os que atuam nas áreas de segurança e saúde, ainda mais; pois, os bandidos estão cada vez mais audaciosos, e também estão surgindo novas epidemias a cada dia que desafiam a todos nós. CNH deve ser exigida para cargos de fiscalização ou supervisão. O vigilante deve saber abordar, falar e escrever corretamente. Ser íntegro, responsável, estar sempre alerta, ter zelo pelo local de trabalho e pelas pessoas que por ali transitam. Na ocorrência de uma promoção, aí sim exigir mais do vigilante ou brigadista. Por favor, não se omitam... precisamos trabalhar. Não falo só por mim, mas por muitos, vigilantes e brigadistas que estão fora do mercado de trabalho. Os vigilantes, se bem treinados, também têm condições de atuar nas cidades apoiando os policiais, civis e militares". Maristela Rumor (44 anos, desempregada)

Algumas organizações demitem os mais velhos e contratam os mais jovens como forma de evitar custos, obrigando ao profissional de maior idade a flexibilizar a questão dos custos de sua remuneração. Atentar às possibilidades de inclusão no mercado autônomo se torna uma ótima opção para o trabalhador com mais de 40 anos de idade, pois evitaria o registro na CLT evitando os encargos sociais, que custam à organização cerca de 100% da remuneração nominal do funcionário.

Os principais preconceitos em relação à força de trabalho das pessoas mais velhas estão relacionados, segundo os contratantes, à falta de energia do funcionário, à inflexibilidade, à falta de atualização, à morosidade, à falta de criatividade ou de novas ideias e à falta de relacionamento com os demais funcionários. No entanto o perfil desses profissionais vem se modificando com o passar do tempo, visto que esses profissionais possuem uma mentalidade jovem, são cheios de energia, flexíveis (na maioria das vezes), estão sempre atualizados, cheios de criatividade e se relacionam muito bem com seus colegas. Porém, para driblar os preconceitos dos entrevistadores, é necessário possuir pulso firme ao comunicar suas características e competências e a aparência física é fundamental para causar uma boa primeira impressão.

O funcionário que deseja se enquadrar num mercado de trabalho tão atomizado precisa ter a consciência sobre o fato de se inserir numa empresa multinacional não ser tão simples quanto pode parecer, visto que são famosas por aposentarem seus funcionários que "beiram" os cinquenta anos. Em contrapartida,

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

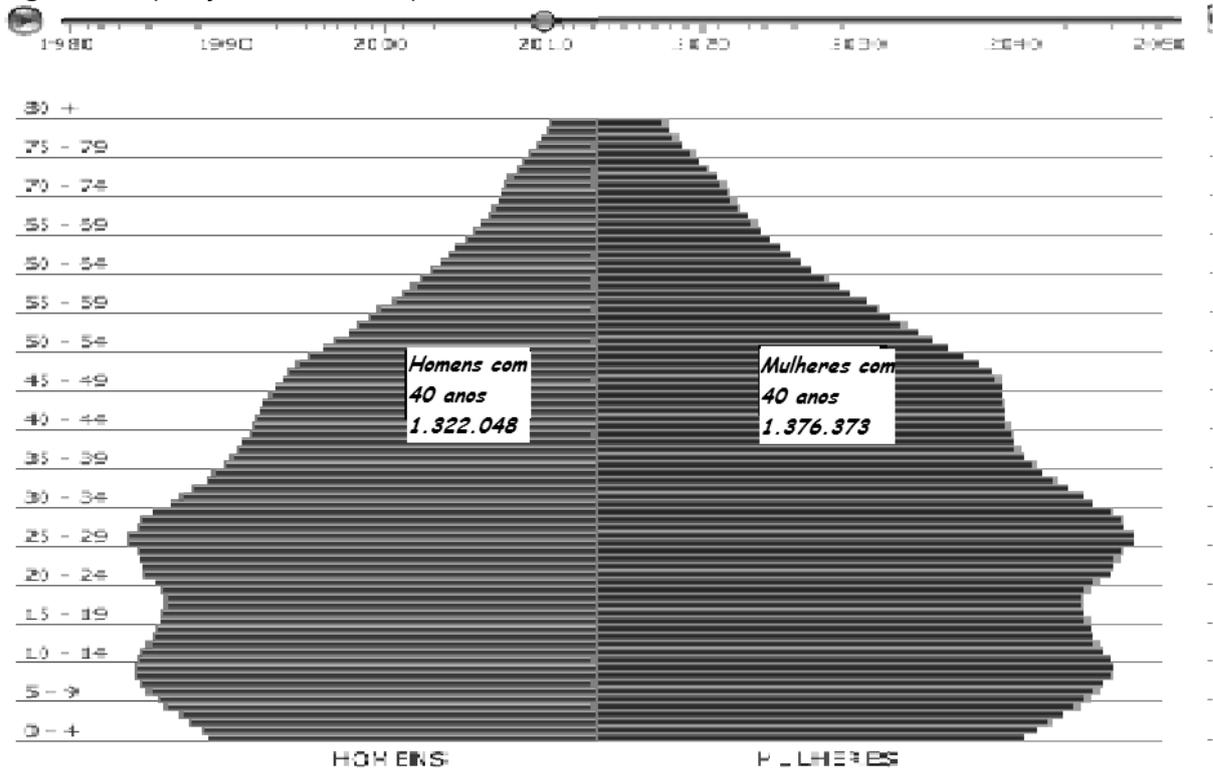
as pequenas e médias empresas se adaptam mais facilmente a esses funcionários que, por muitas vezes, têm muito a oferecer a essas empresas, enfrentando as intempéries da organização e treinando os funcionários mais jovens que trabalham em sua companhia.

O mercado necessita de profissionais que tenham o conhecimento necessário das rotinas utilizadas cotidianamente nas organizações e para isso, é necessário que o profissional se capacite e até se especialize para acompanhar a movimentação do mercado. Não basta apenas ter um bom currículo, o profissional deve estar disposto a aprender a cada dia mais e atento às possibilidades de atualização que o mercado oferece. Saber selecionar e utilizar as informações para gerar o valor agregado das organizações passa pelo conhecimento geral que a pessoa tem diante das mesmas. Atualmente as pessoas estão muito atentas à saúde e qualidade de vida e temos muitas pessoas acima de 40 anos que estão totalmente em forma sob os âmbitos familiar, acadêmico, pessoal (maturidade) e profissional. Somente envelhece quem deixa de atualizar-se e aprender.

Muito dessa discussão começou nos anos 40 do século passado, com a criação dos planos de aposentadoria. Em decorrência desses planos, a expectativa de vida vem aumentando progressivamente e, hoje em dia, pessoas com idade entre 40 e 60 anos se sentem ofendidas quando são chamadas de idosos. Geralmente são pessoas com muita experiência e capacidade de atuar no mercado de trabalho por mais dez ou até vinte anos. Como o mundo não é justo e as decisões são tomadas pelas organizações, de nada adianta as pessoas questionarem as atitudes tomadas por elas, a alternativa a ser seguida é voltar ao mercado de ofertas de emprego em busca de uma nova oportunidade.

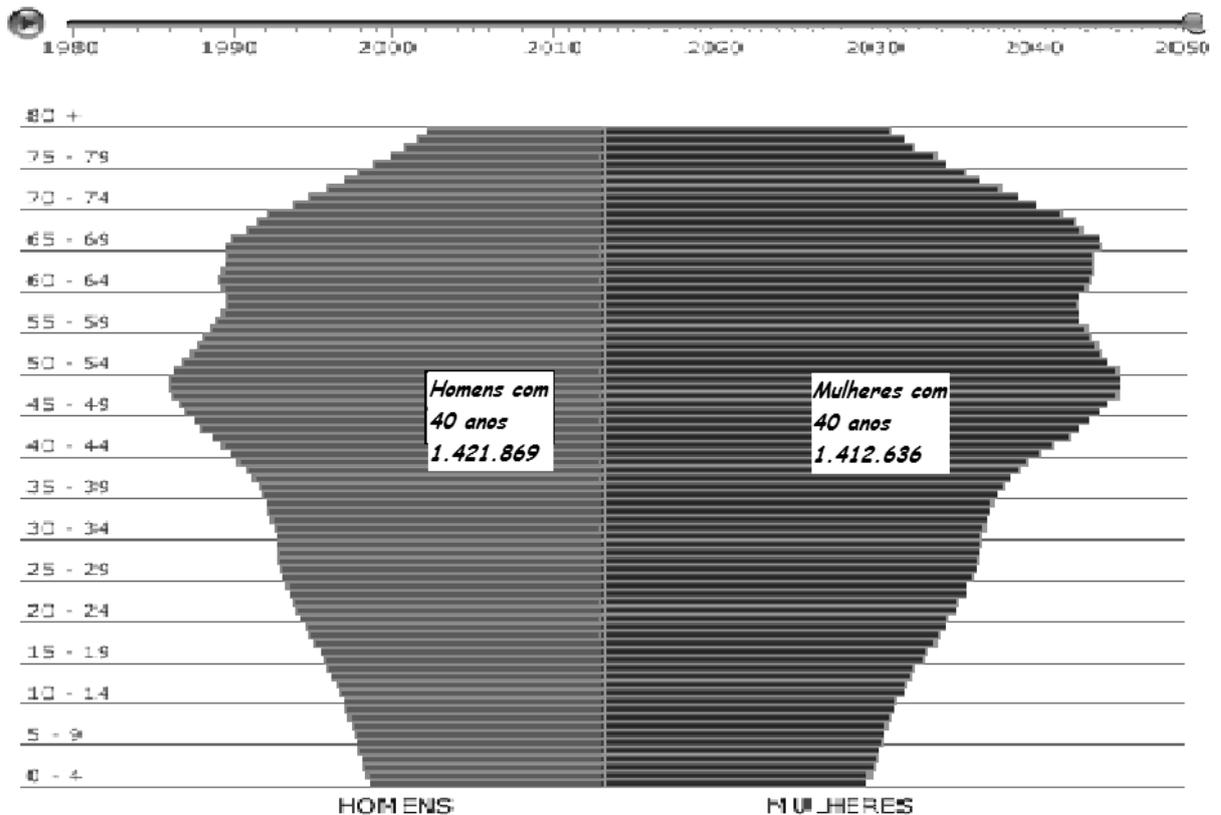
Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Figura 1: População Brasileira de pessoas com 40 anos de idade no ano de 2010.



Fonte: IBGE, 2010.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2010, como pode se observar nas tabelas acima, a população brasileira de homens com 40 anos de idade é 1.322.048, e de mulheres 1.376.373. O site desse Instituto disponibiliza a projeção de tais dados para os próximos 40 anos. Dados que podem ser observados na Figura 2.

Figura 2: População Brasileira de pessoas com 40 anos de idade no ano de 2050.

Fonte: IBGE

Na Figura 2 observamos a projeção para 2050 onde a população de maior idade tende a aumentar consideravelmente em relação aos dias atuais. Onde no ano de 2050 a população que terá o número maior de pessoas está na faixa de 45 a 55 anos. Sendo assim, as organizações tenderão a contratarem pessoas mais velhas, uma vez que a população mais jovem disponível no mercado será mais restrita.

06 – CONCLUSÃO

As organizações são sistemas funcionais onde as pessoas são fatores essenciais e preponderantes para o bom funcionamento das mesmas, que por sua vez, agem em prol dos mais diversos tipos de pessoas que necessitam de seus produtos ou serviços. Com o passar do tempo, as pessoas que trabalham em uma organização absorvem um grau de experiência muito elevado, porém, em um

determinado momento passam a não fazer mais parte dos planos da mesma, muitas vezes por representarem um custo muito grande para a organização.

Normalmente as organizações preferem contratar funcionários práticos, mas que representem um custo mais baixo para as mesmas. Sendo assim, os perfis de pessoas mais velhas são preteridos pelas organizações que preferem contratar pessoas mais jovens e com pouca experiência, mas que representem uma economia para a empresa. No entanto, a experiência dessas pessoas com idade um pouco mais avançadas unida a força de trabalho de jovens talentos proporciona melhores resultados à organização.

Uma alternativa segura para que pessoas com idade acima de 40 anos é optar pelas pequenas e médias empresas, que necessitam de pessoas experientes para conduzir a organização para o sucesso mediante a um mercado tão atomizado e concorrido. As pessoas são totalmente responsáveis por suas condições de mercado, onde a seleção é rígida e eficiente, cabe a elas se estruturarem para não serem absorvidas por ele e se tornarem obsoletas.

Embora existam algumas dificuldades e, principalmente, preconceito com essas pessoas em relação ao mercado de trabalho, é perfeitamente possível que este profissional se ingresse no mercado de trabalho com uma boa colocação. É necessário que o profissional se mantenha atualizado, com uma mentalidade jovem e estar bem fisicamente. É recomendável também que este profissional aceite sua nova realidade em relação ao mercado, aproveitando aquilo que ele pode lhe oferecer sem aceitar que injustiças sejam feitas, todas essas recomendações são úteis para manter o funcionário competitivo perante esse mercado.

“Depois dos quarenta anos, verdadeiramente, a competência está acima da posição ou função”. José Z. (Administrador de Empresas).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

07 – BIBLIOGRAFIA

ÁVILA, Lucas V.; STECCA, Jaime P. *Gestão de Pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BORGES, Erivan; MEDEIROS, Carlos. Comprometimento e Ética Profissional: um estudo de suas relações juntos aos contabilistas. São Paulo: *Revista Contabilidade e finanças*, USP, n.44, p.60-71, maio/agosto 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rct/v18n44/a06v1844.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2016.

BULLA, Leonia C.; KAEFER, Carin O. Trabalho e aposentadoria: as repercussões sociais na vida do idoso aposentado. *Revista Virtual Textos e Contextos*, v.2, n.1, 2003. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/957/737>. Acesso em 10 de maio de 2016.

LIMA, Ângela M. de S. Os impactos da globalização no mundo do trabalho. Instituto Filadélfia de Londrina. Londrina: *Revista Terra e Cultura*, ano XX, n.39, jul.-dez. 2004. p. 32-49. Disponível em: http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-3.pdf. Acesso em 10 de maio de 2016.

LOBO, Edson. *A arte de ser envelhecido pelo mercado*. Disponível em: <http://www.guiadacarreira.com.br/artigos/carreira/entrevista-emprego-apos-40-anos>. Acesso em 10 de maio de 2016.

MARQUEZE, Elaine C.; MORENO, Claudia R. de C. Satisfação no Trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v.30, n.112, 2005. Disponível em: http://www.segurancaotrabalho.eng.br/higiene/rbso/RBSO_112_volume_30.pdf. Acesso em 10 de maio de 2016.

MENEGHELLI, Leocádio. *O Ambiente das Organizações na Era da Globalização*. Associação Educacional Leonardo Da Vinci. UNIASSELVI-ICPG, Blumenau. Out. 2008. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2016.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 01 Páginas 01-22
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

PASCHOAL, Luiz. *Gestão de Pessoas nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: para empresários e dirigentes*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SACOMANO NETO, Márcio; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão e Produção*, v.7, n.2, p. 136-145, ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v7n2/a04v7n2.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2016.

VANZELLA, Elídio; LIMA NETO, Eufrásio de A.; SILVA, César C. da. A terceira Idade e o Mercado de Trabalho. *Revista Brasileira de Ciências da Saúde*, v.14, n.4, p.97-100, 2011. Disponível em: <http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/rbcs/article/view/7199/5692>. Acesso em 10 de maio de 2016.

XAVIER, Ricardo. *Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções*. São Paulo: Gente, 2006.