



AUTORA: PATRICIA BRUNIDO

Mestranda em Administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie

**AS EXPERIÊNCIAS DE EXECUTIVAS MAIS VELHAS DURANTE A PANDEMIA E  
SUAS EXPECTATIVAS PARA O FUTURO NO MERCADO DE TRABALHO**

São Paulo

2022

## **Introdução**

A pandemia da Covid-19 trouxe um cenário de incertezas para todo o mundo e um grande impacto social, econômico, além de ter afetado nossas formas de viver e trabalhar, com isolamento social, demissões, fechamento de negócios e a realidade de teletrabalho em tempo integral ou híbrido. O relatório "Mulheres no Local de Trabalho 2021", da Lean In & McKinsey, baseado em pesquisas realizadas nos Estados Unidos, mostra que as mulheres foram desproporcionalmente atingidas pela crise, intensificando desafios que já enfrentavam antes, como ter um turno duplo trabalhando durante o dia e depois voltar para casa para fazer mais trabalho doméstico e cuidar das crianças. Os trabalhadores com mais de 50 anos podem ter sido mais afetados pela pandemia em comparação com os trabalhadores mais jovens, porque são rotulados como vulneráveis ao Covid-19 (AYALON et al., 2020).

Uma das consequências diretas da pandemia foi o aumento dos níveis de desemprego em todos os países. O último relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022) projeta que as horas globais trabalhadas permanecem 3,8% abaixo do nível do quarto trimestre de 2019 (referência pré-crise), o equivalente a 112 milhões de empregos em tempo integral. No Brasil, a taxa de desemprego tem se mantido, em média, acima de 11% (IBGE, 2022). Esses números indicam que o Covid-19 causou e continuará a causar, ninguém sabe por quanto tempo, um impacto profundo na vida profissional das pessoas e, como tal, é um grande choque na carreira para muitas delas (AKKERMANS et al., 2020).

Por outro lado, a população mundial está envelhecendo. Até 2050 mais de quatro em cada dez indivíduos nas economias mais avançadas do mundo provavelmente terão mais de 50 anos (OCDE, 2020). No Brasil, a participação dessa faixa etária deverá ser de 43,4% (POPULATIONPYRAMID.NET, 2022). Com o envelhecimento da população, o impacto na previdência social e o aumento da expectativa de vida, poderemos presenciar localmente uma tendência que já é vista em outros países, com a necessidade de os idosos permanecerem trabalhando por mais tempo (TRUXILLO et al., 2015) ou o retorno ao mercado de trabalho após a aposentadoria (AKKERMANS et al., 2020).

A literatura sobre os efeitos da pandemia percebida como um evento de choque de carreira ainda é pequena, e sua intersecção com mulheres executivas mais velhas é uma área de investigação relativamente inexplorada, o que reforça a importância deste estudo.

Nesse contexto de efeitos de uma pandemia, incertezas no cenário econômico e envelhecimento populacional, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como a pandemia tem afetado as mulheres mais velhas e quais são suas expectativas em relação ao seu futuro no mercado de trabalho?** Com base na literatura sobre *career shock* ou choque de carreira e *life-span theory* ou teoria de desenvolvimento ao longo da vida, o objetivo principal deste estudo é investigar as experiências dessas executivas e suas expectativas em relação ao futuro no mercado de trabalho. Como objetivos específicos destacam-se: 1) identificar quais práticas as executivas mais velhas esperam das empresas que as empregam, considerando a estrutura de trabalho atual, como trabalhar em casa; 2) descobrir que estratégia elas têm (se possuem uma) para permanecerem adequadas em suas ocupações considerando as condições econômicas e um mercado competitivo.

### **Choque de carreira**

No decorrer de uma trajetória profissional, enquanto alguns eventos, como a perda do emprego, não podem ser previstos ou planejados, outros, como uma transferência, podem ser planejados, mas eventualmente, com efeitos inesperados (MANSUR; FELIX, 2021). Esses acontecimentos são chamados de choques de carreira, definidos como eventos perturbadores e extraordinários que, pelo menos até certo ponto, são causados por fatores que estão fora do controle do indivíduo e desencadeiam um processo de reflexão sobre sua carreira (AKKERMANS; SEIBERT; MOL, 2018). Esta definição implica, portanto, que um choque de carreira é uma combinação de um evento externo com uma percepção individual e que ambos os elementos são necessários para produzir um choque de carreira. Em outras palavras, um grande evento externo que não faça ninguém pensar ativamente sobre sua trajetória de carreira não seria considerado um choque de carreira. Da mesma forma, alguém repensar a sua trajetória profissional sem que isso seja provocado por um evento externo também não constituiria um choque de carreira (AKKERMANS et al., 2021).

Entre os atributos que definem um choque de carreira estão frequência, intensidade, controle, previsibilidade, valência e duração (AKKERMANS; RICHARDSON; KRAIMER, 2020; AKKERMANS; SEIBERT; MOL, 2018). É possível relacionar cada um desses fatores de alguma forma a uma pandemia. Os conceitos de frequência e intensidade são evidentes na natureza extraordinária do evento. Em sua abrangência e voracidade globais, a Covid-19 se

mostrou claramente diferente de outros eventos na história recente, tendo paralisado vários setores produtivos e, ao mesmo tempo, empurrando outros ao limite de sua capacidade, alterando significativamente a estrutura e afetando profundamente os trabalhadores de diversos setores. Também pode-se observar que a pandemia foi um evento imprevisível e fora do controle da população em geral, que se viu surpresa e despreparada pelo impacto que esse evento teria nas carreiras no presente e potencialmente no futuro. Quanto à valência, embora eventos externos e imprevisíveis pareçam impactar negativamente a percepção de alguém sobre sua carreira e ter consequências indesejáveis, os choques de carreira podem ter um impacto positivo na carreira; isso se deve à pausa forçada que os indivíduos possivelmente vivenciam durante esses eventos e pode ser um gatilho para mudanças de carreira (MANSUR; FELIX, 2021). Assim, embora uma pandemia possa parecer, a princípio, uma ocorrência totalmente negativa, podem surgir elementos positivos, como o crescimento do emprego em alguns setores e o surgimento de novas indústrias (HITE; MCDONALD, 2020). Individualmente, a perda do emprego pode ser a oportunidade de reavaliar metas ou mover para uma posição mais compatível (AKKERMANS; RICHARDSON; KRAIMER, 2020).

No entanto, parece provável que certos fatores possam predispor algumas pessoas a choques de carreira mais do que outras. Akkermans et al. (2021) alertaram que o impacto pode variar conforme características individuais ou questões sociais. Um estudo que acompanhou 14 casais trabalhadores com filhos durante um período de sete semanas de confinamento domiciliar obrigatório na França sugere que alguns participantes podem ter sido mais bem equipados psicologicamente do que outros para lidar com as adversidades diante da pandemia e se adaptar de forma mais positiva (HENNEKAM; LADGE; POWELL, 2021). A resiliência pode ser afetada negativamente pela falta de recursos, como apoio material ou social, e positivamente se o indivíduo puder contar com fatores de proteção, como forte suporte social e habilidades variadas (HITE; MCDONALD, 2020).

### **Teoria do Desenvolvimento ao longo da Vida: Seleção, Otimização e Compensação**

As teorias do desenvolvimento da expectativa de vida surgiram como a principal estrutura para investigar as mudanças relacionadas à idade e têm sido aplicadas em pesquisas no local de trabalho. Uma premissa básica dessas teorias é que as mudanças intrapessoais (físicas, cognitivas e afetivas) requerem uma adaptação bem-sucedida por parte do indivíduo

(TRUXILLO; CADIZ; HAMMER, 2015). Há inúmeras teorias que discutem o desenvolvimento do ciclo de vida e a interação com o trabalho. Este estudo se concentrará na teoria da seleção, otimização e compensação (SOC) de Baltes e Baltes (1990).

A teoria SOC concentra-se no desenvolvimento do adulto e, em particular, nas mudanças relacionadas à idade sob a premissa básica de que o desenvolvimento humano não é linear (BALTES; BALTES, 1990). Essa teoria envolve três estratégias adaptativas que as pessoas usam para alinhar seus recursos atuais com as mudanças pessoais relacionadas à idade no local de trabalho. A *seleção* é o processo de tomada de decisão estratégica com foco em quais objetivos priorizar com base na relação de recursos e demandas pessoais. *Otimização* é o processo no qual uma pessoa concentra seus esforços e recursos para atingir metas. A *compensação* é o processo de utilização de recursos alternativos para substituir as perdas relacionadas ao envelhecimento para manter um certo nível de desempenho (CADIZ; RINEER; TRUXILLO, 2019; TRUXILLO; CADIZ; HAMMER, 2015). Em resumo, a teoria SOC descreve um processo pelo qual as pessoas escolhem seus objetivos para cumprir suas habilidades, otimizar o desempenho e compensar declínios relacionados à idade (CADIZ; RINEER; TRUXILLO, 2019).

As perdas que eventualmente chegam com a idade representam desafios para quem quer ou precisa continuar trabalhando. Alessandri et al. (2020) observam que os trabalhadores mais velhos (acima de 50 anos) são estereotipados como sendo mais lentos para se adaptar às mudanças tecnológicas e organizacionais. Por outro lado, algumas características se desenvolvem com o envelhecimento, como conhecimento do trabalho, maior estabilidade emocional (CADIZ; RINEER; TRUXILLO, 2019) e maiores habilidades sociais (KANFER; ACKERMAN, 2004), todos atributos apreciados em um profissional.

Kooij (2020) referiu-se à adaptabilidade que ocorre no processo de desenvolvimento ao longo da vida como técnicas de autorregulação, utilizadas por trabalhadores mais velhos para manter ou restabelecer continuamente seu ajuste pessoa-ambiente. Uma dessas estratégias seria o engajamento proativo de metas, como quando trabalhadores mais velhos atualizam suas habilidades e competências, tendo que usar, por exemplo, mais tecnologia (AKKERMANS; RICHARDSON; KRAIMER, 2020).

No entanto, importante observar que, embora os trabalhadores mais velhos pareçam responder de forma mais eficaz à pandemia de Covid-19 do que seus colegas mais jovens

(KOOIJ, 2020), há muita variação na forma como os idosos respondem ao processo de envelhecimento em si (BALTES; BALTES, 1990).

### **Procedimentos Metodológicos**

O estudo é baseado na abordagem qualitativa indutiva, que, segundo Creswell e Creswell (2021), constrói desde particularidades até temas gerais e inclui as interpretações feitas pelo pesquisador sobre o significado dos dados coletados. O método qualitativo foi escolhido porque permite que um fenômeno seja melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte e deve ser analisado de uma perspectiva integrada (GODOY, 1995). Como a pandemia ainda é um tema emergente e seus efeitos sobre executivas brasileiras mais velhas ainda são pouco investigados, a pesquisa é exploratória, de natureza descritiva (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Os sujeitos da pesquisa são três executivas do sexo feminino com idade média de 57,6 anos, empregadas em organizações com mais de 500 empregados do setor privado de logística e transporte Interna, que possuem tempo médio na empresa de 3,4 anos e residem na cidade de São Paulo. Executivas sendo definidas como funcionárias com responsabilidade gerencial sênior na organização. A maioria delas é branca, casada e com filhos; uma com criança em idade pré-escolar em casa. As participantes trabalham em tempo integral em cargos gerenciais. Nenhuma delas foi obrigada a trabalhar fora de casa como "trabalhadores essenciais" durante a pandemia. As entrevistadas foram escolhidas dentro do *networking* da pesquisadora.

Para a coleta de dados, foi escolhida entrevista de campo, com o objetivo de captar o fenômeno em estudo sob a perspectiva das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995). As entrevistas foram realizadas de forma *online*, via *MS Teams* ou *Zoom*, por conveniência das entrevistadas.

Um roteiro semiestruturado foi elaborado com base nos objetivos específicos do estudo. A escolha desse modelo deve-se ao fato de que entrevistas desse tipo permitem o fluxo de respostas dos entrevistados e, ao mesmo tempo, oferecem pontos de referência abrangentes do foco do estudo, com perguntas abertas e pouca estrutura (GODOY, 2007). É sabido que, nesse formato, outras questões podem surgir de acordo com as informações dadas pelos entrevistados.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas pela autora, na íntegra, primeiramente com o auxílio do recurso de transcrição do *MS Word* e com revisão final efetuada

de forma manual. A duração média das entrevistas foi de cerca de cinquenta e dois minutos, resultando em um total de 10 páginas transcritas. Utilizando o protocolo sugerido por Creswell (2014), após transcrever as entrevistas e ler todo o conteúdo várias vezes para refletir sobre seu significado geral, o próximo passo foi a codificação manual de todos os dados coletados com base nas teorias examinadas e também nos objetivos específicos, para gerar categorias e subcategorias alinhadas aos objetivos e referencial teórico do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para análise, foi utilizada uma abordagem interpretativa, estratégia de investigação em que o pesquisador identifica a essência das experiências humanas sobre um fenômeno conforme relatado pelos participantes (CRESWELL, 2014), e a definição de categorias foi feita após trabalho de campo, visando o que é mais significativo segundo a perspectiva dos entrevistados no contexto pesquisado, com base em suas próprias experiências (SACCOL, 2009).

## **Discussão e Análise dos Resultados**

Nesta seção são apresentados os resultados de entrevistas realizadas com mulheres executivas sobre suas experiências durante a pandemia de Covid-19 e suas expectativas em relação ao futuro no mercado de trabalho. A análise por meio da abordagem interpretativa inclui as categorias desenvolvidas a partir do processo de codificação, que consiste em pegar os dados textuais coletados durante a coleta de dados e segmentar as frases (ou parágrafos) em categorias, de acordo com os objetivos e perspectivas das teorias. Por fim, os resultados são discutidos e as limitações e oportunidades de pesquisas futuras são apresentadas. O quadro 1 apresenta as categorias finais após análise dos depoimentos e organização do material em segmentos de acordo com o referencial teórico, a fim de dar sentido às informações coletadas.

**Quadro 1 - Categorias finais após análise dos dados**

<b>Categoria</b>	<b>Sub-categoria</b>
Choque de Carreira - Intensidade	Desafio
Choque de Carreira - Valência	Efeitos positivos e negativos
Choque de Carreira - Controle	Condições de mercado
Otimização seletiva com compensação	Adaptabilidade e futuro

Fonte: elaborada pela autora

### **A pandemia de covid-19 como um choque de carreira**

Ao longo da vida, é provável que as pessoas passem por situações que irão impactar sua vida pessoal e profissional. Este estudo refere-se a esses eventos como choques de carreira.

Todas os participantes deste estudo confirmaram que a pandemia abalou suas vidas de várias maneiras, trazendo inúmeros desafios. Diante do novo cenário de trabalhar em casa, a percepção de mesclar e confundir papéis pessoais e profissionais foi relatada por uma das entrevistadas.

[...] foi um grande desafio ter que aprender trabalhar dentro de casa porque a gente tem uma vida interna uma vida externa né, na verdade, então você consegue controlar a sua vida profissional, trabalhar lá o dia todo e depois chegar à noite para fazer as suas coisas na sua vida pessoal. E de repente, eu além de ter que fazer isso junto... eu não tinha mais horário né? Nem para ser dona de casa, nem para ser mãe, nem para trabalho. Então, eu acordava e dormia, acordava e dormia, assim, eu estava, tinha hora que eu estava cozinhando olhando e-mail, atendendo telefone. (Participante 2)

Estresse e cansaço foram outros aspectos relatados, percebidos como consequência da exigência de longas jornadas de trabalho para dar conta de todas as tarefas sob responsabilidade da entrevistada.

[...] Eu pessoalmente fiquei muito cansada, que eu realmente precisava do meu final de semana para descansar. Então assim, obviamente teve um cansaço muito grande, até de ficar muito olhando para a tela de computador, de sentir a minha vista cansada, a vista ficava cansada de tanto ler muitos e-mails... (Participante 3)

A alta intensidade de trabalho também foi vivenciada pelas mães trabalhadoras, principalmente aquelas com filhos em idade pré-escolar.

[...] Eu me senti totalmente esgotada e acho que estou esgotada até hoje, eu ainda não recuperei porque, então, porque tem essa questão que eu falei, de conseguir conciliar a casa com a criança e então, e aí a gente tem uma cobrança porque, ao mesmo tempo que a gente sabe que é normal que as mães tivessem mais trabalho, a gente se cobra pessoalmente para conseguir atender né, porque assim eu não quero fazer menos que outra pessoa. (Participante 1)

Em se tratando de valência, os entrevistados destacaram aspectos positivos e negativos percebidos em suas vivências durante a pandemia.

[...] eu prefiro, eu adoro *home office* que eu acho muito mais produtivo, esse tempo que você perde de deslocamento... o que a gente perde realmente é essa



parte de fazer interação né, com as pessoas, de almoço, essa parte a gente perde no *home office*. (Participante 1)

O medo da morte diante de um vírus altamente contagioso, que tem índices de mortalidade que atinge mais idosos, também foi relatado. As ações tomadas pelo empregador para lidar com a crise da pandemia foram citadas como elementos positivos.

[...] a gente tinha um medo grande da doença, da morte, disso. Acho que era normal, mas ao mesmo tempo a gente sentiu um conforto muito grande de não precisa sair. Mas eu senti um forte apoio da empresa. Eles fizeram algumas sessões com pessoas que dão palestras de alto astral, colocaram psicólogo para todo mundo.... por exemplo, eles mandaram de presente, várias vezes, para todos, um *ifood*. (Participante 2)

Os excelentes resultados financeiros alcançados por causa da pandemia foram destacados como um ponto positivo por uma entrevistada que trabalha na divisão de vendas da empresa.

[...] Para mim a pandemia trouxe oportunidades de negócios, aumento de produtividade e negócios, aumento de resultados, metas atingidas em curto prazo. (Participante 3)

Como mencionado anteriormente, a previsibilidade é um dos atributos dos choques de carreira. Akkermans et al. (2018) distinguem entre previsibilidade e controlabilidade dos choques de carreira, indicando que esses dois conceitos estão relacionados, mas diferentes. Além disso, eles afirmam que o efeito de um choque previsível pode causar resultados diferentes em uma carreira em comparação com os efeitos de um choque controlável. Fatores externos incontroláveis, como a situação do setor em que as entrevistadas atuam foram citados como motivos para o aumento da tensão.

[...] muito estresse no trabalho porque o setor de logística foi muito afetado durante a pandemia, pela qualidade da mão de obra em outros países, falta de equipamento, não tem motorista nos EUA. (Participante 1)

[...] como desafio eu colocaria minha sobrecarga de energia extra no trabalho devido a alta demanda do cliente e baixa capacidade de transporte. (Participante 3)

Os resultados mostram que a crise do coronavírus foi percebida como um choque de carreira pelas executivas que participaram deste estudo. Trabalhar longas horas e demandas

intensas no trabalho e as levaram ao estresse e ao esgotamento. As mães de crianças pequenas enfrentam uma experiência ainda mais difícil, pois na maioria das vezes são responsáveis pela maior parte das tarefas domésticas e dos cuidados com os filhos. Em seu estudo com mulheres líderes que optaram por sair da força de trabalho, Knowles (2021) descobriu que um dos principais motivos que levou as mulheres profissionais a abandonar seus empregos foi a dificuldade que elas tinham para administrar a vida profissional e criar um filho.

Embora tenham sido relatados impactos negativos da Covid-19, como medo da doença e da morte, as participantes perceberam que a pandemia também pode incorrer em experiências, oportunidades e resultados de carreira com valência positiva (AKKERMANS et al., 2020), como passar mais tempo com família, não ter que se deslocar até ao trabalho e, inclusive, a chance de obter melhores resultados por conta de novas oportunidades de negócios. Entre os aspectos negativos, os mais citados foram impacto emocional do distanciamento social, falta de interação presencial com colegas e problemas de comunicação.

Um aspecto interessante que parece ter servido de mitigação dos possíveis efeitos negativos da pandemia foi a forma como algumas das entrevistadas dizem que os empregadores agiram diante da crise, com ações positivas de RH e aparentemente preocupados com a saúde mental dos seus funcionários. Em seu estudo com participantes holandeses de 50 anos ou mais, Pak et al. (2021) descobriram que as organizações aparentemente podem diminuir as consequências dos choques de carreira oferecendo práticas de RH em resposta a eles. O simples fato de ser ouvido, aceito e apreciado parece ser muito importante para os funcionários que enfrentam choques de carreira. A seguir, discutimos mais sobre as práticas de RH, quando abordamos as expectativas das executivas mais velhas em relação ao seu futuro na força de trabalho.

### ***Adaptabilidade – Otimização seletiva com compensação***

A teoria SOC sugere que os indivíduos utilizam três estratégias para se adaptar ao longo da vida: seleção, otimização e compensação (BALTES; BALTES, 1990). Há muitas maneiras de abordar as estratégias SOC para trabalhadores mais velhos que podem levar a resultados positivos. Analisamos alguns delas nesta seção.

A velocidade e a escala da mudança para o trabalho remoto durante a pandemia do COVID-19 testaram a adaptabilidade dos trabalhadores mais velhos, o que em muitos casos

significou o uso de mais tecnologia (KOOIJ, 2020). Uma das entrevistadas compartilhou como lidou com isso:

[...] tive que desenvolver a minha habilidade porque eu não tinha para isso, para tecnologia. Mas depois eu aprendi, então hoje eu estou uma *expert*.  
(Participante 3)

Ao contrário do desemprego durante uma recessão, o desemprego durante um surto de doença infecciosa é generalizado e não está relacionado a apenas um setor econômico ou indústria, ampliando a competição por vagas disponíveis (KANFER; ACKERMAN, 2004). Um dos objetivos do estudo foi descobrir qual estratégia as executivas tinham (se tinham uma) para se manterem adequadas em suas ocupações, se adaptarem e se manterem relevantes em um mercado de trabalho incerto. Manter as habilidades atualizadas a resposta mais comum.

[...] a gente tem sempre que se atualizar, estudar, fazer cursos de reciclagem por que senão a gente fica defasado mesmo né? Então o meu plano é investir em estudos... Então esse é o meu plano para ficar sempre atualizada e não ficar atrás aí da galera que *tá* chegando. (Participante 1)

É possível ver o papel crítico que a aprendizagem desempenha na determinação da empregabilidade na vida adulta quando olhamos para a transição para o trabalho em casa durante esta pandemia, em que muitos funcionários foram forçados a se adaptar às novas plataformas de tecnologia da informação e comunicação (KANFER; ACKERMAN, 2004). Diante do desafio, os mais velhos concentraram seus esforços e recursos e, com isso, podem aprimorar suas habilidades tecnológicas e adquirir experiência utilizando plataformas *online* (MORROW-HOWELL et al., 2020). As executivas entrevistadas também reconheceram seu papel no desenvolvimento de novas competências e na atualização de suas competências e afirmaram que acompanham o que está acontecendo no mercado em que atuam para que se possam manter adequadas em seu trabalho.

Quando confrontados com a indagação sobre o que esperam das empresas em termos de práticas de RH considerando a estrutura de trabalho atual, como o *home office*, todas as entrevistadas disseram estar satisfeitas com as políticas adotadas por seus empregadores até o momento. Elas dizem que já têm a flexibilidade de horários de que precisam, a valorização de que precisam. Essencialmente, elas dizem que querem apenas que as organizações continuem executando todos os projetos orientados para as pessoas implementados durante o surto de

Covid-19. Truxillo et al. (2015) notaram que trabalhadores mais velhos parecem ter melhores resultados com práticas focadas em manutenção, como flexibilidade de horário, uma descoberta que é consistente com teorias de desenvolvimento ao longo da vida. Por outro lado, Armstrong-Stassen e Ursel (2009) constataram que oferecer opções de trabalho flexíveis pode ter pouco impacto em como os funcionários gerenciais e profissionais mais velhos veem a empresa e, em última análise, em sua decisão de permanecer na organização.

Sob essa perspectiva, Truxillo et al. (2015) destacam a seleção como uma das estratégias do SOC que pode resultar em melhores resultados para os trabalhadores mais velhos e, conseqüentemente, para as organizações, através de um foco maior nas competências e tarefas que se adequam às competências e interesses destes profissionais. Durante o processo, esses autores também reforçam a necessidade de orientação, apoio e cooperação por parte de gestores e outros membros da equipe.

Olhando para o futuro, este estudo investigou as expectativas das mulheres executivas mais velhas em relação ao seu futuro no mercado de trabalho. As participantes deste estudo confirmaram que a pandemia certamente as fez refletir sobre suas vidas e carreiras profissionais, porém a maioria afirmou que esse evento inesperado não alterou seus planos profissionais de longo prazo.

A paralisação do trabalho como o conhecemos, o distanciamento social, as intermináveis horas em casa foram, de certa forma, uma amostra da vida na aposentadoria. Quando questionadas sobre seus planos para uma vida pós-aposentadoria, todas as entrevistadas responderam que pretendem continuar trabalhando.

Em relação à intenção de voltar a trabalhar no mundo corporativo após a aposentadoria, as mulheres executivas desta pesquisa responderam que considerariam a possibilidade caso fossem feitos arranjos flexíveis.

[...] Eu acho que flexibilidade de horário seria algo interessante, plano de saúde, os benefícios que a gente já tem hoje, mas enfim... Não precisa ser 8 horas por dia, 6 horas por dia, para justamente eu ter um tempinho mais para mim né? (Participante 1)

[...] Trabalharia todos os dias, mas só meio período porque eu gostaria de me dedicar meio período para mim. Muito mais importante hoje a qualidade de vida. (Participante 3)

Esses achados estão de acordo com Ameriks et al. (2020), no qual ele observou que muitos indivíduos mais velhos, mesmo aqueles anos afastados de seu último emprego, gostariam de voltar ao trabalho se encontrassem um emprego semelhante ao último que ocuparam. Essa pesquisa também descobriu que a vontade de trabalhar é mais forte quando os empregos oferecem uma escolha flexível de horas trabalhadas. Além disso, os indivíduos estão dispostos a ganhar menos em troca de horários mais flexíveis. Como Thrasher et al. (2016) apontam, os trabalhadores mais velhos não são tão motivados a trabalhar para organizações ou empregos baseados em remuneração; em idades mais avançadas, os funcionários buscam mais atingir metas emocionais. Truxillo et al. (2015) afirmam que arranjos de trabalho flexíveis, carga reduzida/trabalho em meio período e teletrabalho estão entre as políticas de RH mais importantes que apoiam os trabalhadores mais velhos.

### ***Limitações e pesquisas futuras***

Há limitações neste estudo exploratório devido à quantidade de participantes nas entrevistas. Além disso, todas as participantes trabalham para empresas multinacionais e puderam trabalhar em casa durante a pandemia.

Pesquisas futuras devem incorporar uma amostra maior e mais heterogênea, com profissionais de empresas de outros setores da indústria e de serviços, e de empresas nacionais e multinacionais de diferentes nacionalidades, inclusive brasileiras, pois diferenças entre países e culturas talvez afetem as medidas tomadas pelas organizações diante de uma crise.

Outra sugestão é analisar o impacto para executivas que trabalharam em modelo totalmente presencial ou híbrido, a fim de identificar se os pontos positivos, e os não tão favoráveis, se mantêm ou outros se revelam.

### **Considerações Finais**

A combinação de baixas taxas de natalidade e envelhecimento da força de trabalho, uma tendência que deve continuar nas próximas décadas, traz preocupações para governos e organizações, principalmente na forma de sobrecarga do sistema previdenciário e falta de profissionais jovens. Isso significa que as pessoas provavelmente precisarão continuar trabalhando mais tarde na vida. Além disso, o mundo tem enfrentado uma pandemia, que não foi a primeira e provavelmente não será a última.

O principal objetivo deste estudo qualitativo foi investigar as experiências de executivas mais velhas durante um evento inesperado e extraordinário como uma pandemia e suas expectativas em relação ao seu futuro no mercado de trabalho. Esta pesquisa contribui para a área do conhecimento ao fornecer *insights* preliminares sobre as experiências das mulheres executivas mais velhas em situação de trabalho em tempos de pandemia.

As entrevistadas compartilharam os inúmeros desafios que vivenciaram, como conciliar papéis particulares e profissionais com o novo modelo de teletrabalho, ter que aprender novas tecnologias para trabalhar remotamente e a sobrecarga para quem tem filhos, principalmente quando eles estão em idade pré-escolar. Estresse e fadiga por longas horas de trabalho foram alguns dos fatores que levaram a esgotamento. Por fim, apontaram mais aspectos positivos, como passar mais tempo com a família, não ter que se deslocar e mais flexibilidade, do que negativos, como a falta de interação pessoal com os colegas.

Aparentemente, as ações das empresas para as quais trabalham foram um fator importante para ajudá-las a navegar por tempos tão turbulentos. As participantes se disseram satisfeitas com as práticas adotadas por seus empregadores durante a pandemia e apenas esperam que as empresas adotem essas estratégias de forma permanente. As entrevistadas também reconhecem que é importante manterem-se atualizadas, em termos de conhecimento técnico, novas tecnologias e tendências nas áreas em que atuam, para que assegurar espaço em um mercado de trabalho competitivo.

Olhando para o futuro, todas pretendem continuar trabalhando mesmo após a aposentadoria, mas buscam algo mais leve e considerariam até retornar ao mundo corporativo se as organizações pudessem oferecer horários de trabalho mais flexíveis.

Nesse contexto, entendemos que é importante que governos e empresas apoiem e desenvolvam modelos de trabalho diferenciados voltados aos trabalhadores mais velhos, que incluam não apenas horários de trabalho mais flexíveis, mas um escopo de trabalho menos exigente. Oportunidades contínuas para atualizar as habilidades existentes e adquirir novas habilidades podem garantir que os trabalhadores mais velhos tenham tarefas de trabalho interessantes e desafiadoras, ajudando-os a permanecer motivados, produtivos, saudáveis (mental e fisicamente) e prolongar sua vida profissional. Isso ajudaria a criar mais locais de trabalho que estariam mais bem preparados não apenas para gerenciar uma força de trabalho

mais velha com o melhor de suas habilidades, mas também para lidar melhor com futuros eventos disruptivos.

## REFERÊNCIAS

AKKERMANS, J. et al. The role of career shocks in contemporary career development: key challenges and ways forward. **Career Development International**, v. 26, N. 4, p. 453-466, 2021.

AKKERMANS, J., RICHARDSON, J., & KRAIMER, M. The Covid-19 crisis as a career shock: implications for careers and vocational behavior. **Journal of Vocational Behavior**, v.119, 2020.

AKKERMANS, J., SEIBERT, S. E., & MOL, S. T. Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. **SA Journal of Industrial Psychology**, v.44, e1503, 2018.

ALESSANDRI, G. et al. Within-individual age-related trends, cycles, and event-driven changes in job performance: A career-span perspective. **Journal of Business and Psychology**. 35, 643–662, 2020.

AMERIKS, J.; BRIGGS, J.; CAPLIN, A.; LEE, M; SHAPIRO, M. D.; TONETTI, C. Older Americans Would Work Longer If Jobs Were Flexible. **American Economic Journal: Macroeconomics**, 12 (1): p. 174-209, 2020.

ARMSTRONG-STASSEN, M. AND URSEL, N.D. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82: p. 201-220, 2009.

AYALON, L. et al. Aging in times of the COVID-19 pandemic: Avoiding ageism and fostering intergenerational solidarity. **The Journals of Gerontology: Series B**, v. 76, 2020.

BALTES, P. B.; BALTES, M. M. Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In BALTES, P. B.; BALTES, M. M. (Eds.). **Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences**. Cambridge University Press, 1990. p. 1–34.

CADIZ, D. M., RINEER, J. R., & TRUXILLO, D. M. Lifespan perspectives on job and work design. In BALTES, B. B.; RUDOLPH, C. W.; ZACHER, H. (Eds.), **Work across the lifespan**. Elsevier Academic Press, p. 263–290, 2019.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J.D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Sandra Maria Mallman da Rosa. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, A. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Eds.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HENNEKAM, S., LADGE, J. J., & POWELL, G. N. Confinement during the COVID-19 pandemic: How multi-domain work-life shock events may result in positive identity change. **Journal of vocational behavior**, v.130, 2021.

HITE, L. M.; MCDONALD, K.S. Careers after COVID-19: challenges and changes. **Human Resource Development International**, v. 23, n. 4, p. 427-437, 2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desemprego**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: Maio 2021.

KANFER, R., ACKERMAN, P. L. Aging, Adult Development, and Work Motivation. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 440–458, 2004.



KNOWLES, J.M. Authentic Talent Development in Women Leaders Who Opted Out: Discovering Authenticity, Balance, and Challenge through the Kaleidoscope Career Model. **Administrative Sciences** 11, no. 2: 60, 2021.

KOOIJ, D. T. A. M. The Impact of the Covid-19 Pandemic on Older Workers: The Role of Self-Regulation and Organizations. **Work, Aging and Retirement**, v 6, Issue 4, p. 233–237, 2020.

MANSUR, J. AND FELIX, B. On lemons and lemonade: the effect of positive and negative career shocks on thriving. **Career Development International**, V. 26 N. 4, p. 495-513, 2021.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORROW-HOWELL, N., GALUCIA, N., SWINFORD, E. Recovering from the COVID-19 Pandemic: A Focus on Older Adults. **Journal of aging & social policy**, 32(4-5), p. 526–535, 2020.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer. Disponível em: <<https://www.oecd.org/els/promoting-an-age-inclusive-workforce-59752153-en.htm>>. Acesso em: 31 maio. 2022.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **ILO Monitor: COVID-19 and the world of work**. Eighth edition. Disponível em: <[https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS\\_824092/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_824092/lang-en/index.htm)>. Acesso em: 5 novembro. 2021.

PAK, K., KOOIJ, D., DE LANGE, A.H., MEYERS, M.C., VAN VELDHOVEN, M. Unravelling the process between career shock and career (un)sustainability: exploring the role

of perceived human resource management". **Career Development International**, Vol. 26 No. 4, p. 514-539, 2021.

POPULATIONPYRAMID.NET. Population Pyramids of the World from 1950 to 2100. Disponível em: <<https://www.populationpyramid.net/brazil/2050/>>. Acesso em: 2 junho. 2022.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

THOMAS, Rachel et al. **Women in the Workplace 2021**. McKinsey and LeanIn.Org. 2021.

THRASHER, G. R., ZABEL, K., WYNNE, K. BALTES, B.B. The Importance of Workplace Motives in Understanding Work–Family Issues for Older Workers. **Work, Aging and Retirement**, v. 2, Issue 1, p. 1–11, 2016.

TRUXILLO, D., CADIZ, D., HAMMER, L. Supporting the Aging Workforce: A Research Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.2, 2015.