

AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E A EXCLUSÃO POR IDADE

MARCOS AUGUSTO DE CASTRO PERES

Mestre em Sociologia – UNICAMP; Doutorando em Educação – USP; Professor de Sociologia e Antropologia no Centro Universitário Hermínio Ometto – UNIARARAS; Professor de Sociologia das Organizações nas Faculdades da Organização Paulistana Educacional e Cultural – UNOPEC/Sumaré. marcosacp@hotmail.com

RESUMO

Este artigo analisa os elementos de exclusão por idade presentes nas estratégias empresariais e nos processos de seleção profissional. Procuramos demonstrar que os limites de idade que integram o perfil dos cargos a serem preenchidos e os elementos de exclusão presentes nos novos paradigmas produtivos representam uma clara discriminação contra os trabalhadores mais velhos. Neste trabalho, propomos um estudo sobre tais elementos, no intento de demonstrar que os limites de idade ferem o princípio da equidade, apoiado na igualdade de oportunidades, com base em anúncios de emprego contendo limites de idade, em bibliografia específica sobre desemprego e exclusão no trabalho, e em dados estatísticos sobre a queda da faixa de idade nos cargos de gerência.

Palavras-chave: mercado de trabalho; discriminação por idade; estratégias empresariais.

ABSTRACT

This paper deals with the elements of ageism that exist in the enterprise strategies and labors recruiting. The age limits demanded by the profile of offices that will be filled and the exclusion elements that exist in the new productive paradigms represent a clear discrimination against older workers. In these article we propose a study about such elements and prove that the age limits affects the principle of equity supported on opportunities equality. Based in job's announcements with age limits, in specific bibliography about unemployment and exclusion in the work, and statistical data about the age reduction in the management positions.

Key words: labor market; age discrimination; enterprises' strategies.

Art. 7º – São direitos dos trabalhadores [...]: XXX – a proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.
(CONSTITUIÇÃO FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Dos Direitos Sociais.).

Várias empresas costumam fixar limites em torno dos 45 anos para homens e menos para mulheres. [...] Quem autoriza a adoção destes limites deveria perguntar-se se é justo ou razoável fazê-lo.
(GARBI, 2000).¹

1 OBJETIVIDADE x SUBJETIVIDADE

Não se pode exigir que haja emprego para todos os que procuram, mas certamente procura-se garantir aos que se candidatam às vagas disponíveis critérios estritamente objetivos de escolha. Num processo de seleção, o candidato deve ser avaliado por suas potencialidades, habilidades e qualificações profissionais. Ao se estabelecer como pré-requisitos de recrutamento características como a idade, o sexo, a cor ou o estado civil do candidato, está-se constringendo a objetividade e a imparcialidade formalmente inerentes a esse processo.

Conforme destaca Chiavenato (1999), os critérios de seleção são geralmente extraídos das características do cargo a ser preenchido e, até onde se sabe, não existem no mercado de trabalho funções que só possam ser desempenhadas por profissionais de uma determinada faixa etária. Em outras palavras, levando-se em conta os critérios objetivos, a idade nunca deve fazer parte do perfil exigido para o cargo. A imposição dos limites de idade é, portanto, critério subjetivo e contraria a objetividade de um processo de seleção. Além disso, a própria entrevista pode ser entendida como uma técnica imprecisa e subjetiva de seleção profissional, pois depende, em grande parte, dos critérios de julgamento de uma só pessoa: o entrevistador. No entanto, continua sendo, apesar de todos os seus inconvenientes, a que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos, conforme lembra Chiavenato (1999). Tal é a subjetividade da entrevista de seleção que inúmeros manuais foram publicados ensinando técnicas para ‘driblar’ o entrevistador e lhe passar uma imagem conveniente.

Os processos de seleção profissional, para serem justos, têm de se orientar por critérios de qualificação relevantes. Exigir que se tenha fluência em língua estrangeira, formação superior ou qualquer outro critério objetivo para concorrer a um determinado cargo não constitui de modo algum atitude de exclusão. Mas o que dizer dos processos de seleção que exigem ‘qualificações’

do tipo ‘boa aparência’, ‘ótima apresentação’, ou ‘até 40 anos’? Não há dúvidas de que são injustos e discriminatórios e se baseiam em critérios de seleção extremamente subjetivos.

Analisemos um anúncio de jornal que exemplifica essa situação:

Trainee em Marketing – Dando continuidade na formação de nosso quadro de executivos estamos selecionando jovens dinâmicos, mesmo sem experiência para seguir carreira na área de Marketing e RH. Os candidatos devem ter de 18 a 28 anos, formação superior ou 2º Grau completo, disponibilidade imediata, ótima comunicação e apresentação. (CORREIO POPULAR, 2000).

Note-se que as ‘qualificações’ exigidas para o cargo são essencialmente subjetivas. O requisitante exige “ótima apresentação”, mas não deixa claro o que se entende por isso, ou seja, ele poderia explicar os requisitos fazendo referência ao uso de traje social, gravata etc., porém não o faz, deixando subentendida a interpretação que se deve dar ao termo. O critério “ótima comunicação” da mesma forma também fica subentendido, pois não se sabe se está sendo exigida erudição no falar, talentos como habilidade de negociação ou facilidade nas relações interpessoais. A expressão “jovens dinâmicos” revela não só subjetividade, mas também preconceito, pois associa claramente o dinamismo à juventude, o que é realçado ainda pelo limite de idade instituído – “de 18 a 28 anos” –, mostrando uma discriminação explícita com base na idade. Quanto à escolaridade exigida, que seria o único critério objetivo do anúncio, não se deixa claro se é necessária formação superior, ou somente o 2º grau completo.

Pode-se dizer que o anúncio é, portanto, subjetivo em sua totalidade, não apresentando nenhum critério verdadeiramente objetivo para a seleção dos supostos ‘executivos’ aos quais se refere, termo esse, aliás, banalizado em nosso meio cultural, pelo uso constante em expressões do cotidiano, tais como ‘prato executivo’, ‘sauna para executivos’ etc. (GRÜN, 1990). Além disso, o anúncio não apresenta identificação da empresa solicitante, escondendo sua identidade talvez por temer possíveis represálias, complicações judiciais ou com a imprensa.

A presença de critérios subjetivos de qualificação tem sido freqüente não só nos anúncios de jornais, mas também nas solicitações feitas por agências de recolocação de executivos. Termos como dinamismo, capacidade de

¹ In: *O Estado de São Paulo*, 16 fev. 2000, Cad. Economia, p. 2.

comunicação, espírito empreendedor, perseverança, ambição, vontade de progredir, boa aparência, excelente apresentação, sem falar dos limites de idade, são comuns como parte do perfil profissional exigido.

Podemos dar alguns exemplos reproduzindo as próprias solicitações (os termos subjetivos encontram-se destacados em *itálico*):

- “Cargo: Analista de Sistemas: formação superior ou cursando último ano de Análise de Sistemas; vivência em ambiente de rede/Plataforma Windows (95 e NT) e Office; conhecimento em ambiente Xbase/Experiência com sistemas integrados; *facilidade de comunicação e dinamismo; idade entre 21 e 28 anos.*” (CORREIO POPULAR, 1997a);
- “Vendedores: Estamos formando equipe de vendas para empresas do ramo imobiliário. Requisitos: *idade entre 25 e 40 anos*; formação em nível superior; fundamental que tenha *habilidade e capacidade de negociação; capacidade de comunicar-se*, articular e contextualizar informações; *gosto pela constante atualização; disciplinado, responsável e ético*; não é necessário ter experiência no ramo imobiliário.” (CORREIO POPULAR, 1997b);
- “Operadores de Telemarketing: formação superior ou cursando; até 30 anos; excelente dicção; *ótimo vocabulário e comunicação verbal; facilidade para trabalhar com metas.*” (CORREIO POPULAR, 1997b);
- “Contador: Empresa de Campinas admite Contador com os requisitos: *faixa etária próxima aos 30 anos*; nível universitário; 5 anos de experiência comprovada; *dinâmico; atualizado plenamente*; familiarizado com sistema informatizado em ambiente Windows e que entenda de contabilidade.” (CORREIO POPULAR, 1997b);
- “Contador: Com curso superior; CRC; *faixa etária 28 a 38 anos*; experiência de 5 anos em Contabilidade Geral, Impostos, I. Renda, Rotinas Trabalhistas e Finanças; *com vontade e potencial para crescimento profissional e pessoal.*” (CORREIO POPULAR, 1997c);
- “Representante de Vendas: Formação superior preferencialmente em Engenharia Química, com experiência em vendas neste segmento; *idade de 20 a 45 anos*; veículo próprio; conhecimento em informática, Windows, Word, Excel e desejável inglês. *Dinamismo, com muita garra e determinação.*” (CORREIO POPULAR, 1997c);
- “Trainee Gerente 07 – Fast Food – para atuar em suas unidades com 2º grau completo ou universitário. Disponibilidade para início imediato, *23 a 35 anos, dinamismo, ambição e iniciativa.* Oferece Salário fixo,

programas de treinamento, plano de carreira. C.V. com pretensão salarial p/ cód.” (CORREIO POPULAR, 1997c);

- “Vendedor: Somos uma empresa nacional, sediada em Campinas, atuando há 11 anos no mercado de (TI) Tecnologia de Informação e estamos selecionando profissionais com bons conhecimentos na comercialização de softwares e prestação de serviços. Se você é uma pessoa *dinâmica, comunicativa, organizada, ótima capacidade de negociação*, possui carro próprio, tem experiência em vendas e informática [...] Desejável: formação superior e conhecimento da língua inglesa.” (CORREIO POPULAR, 1997c).

2 EQÜIDADE E DISCRIMINAÇÃO

A utilização de critérios subjetivos torna o processo de seleção injusto. Não se pode impedir que candidatos devidamente qualificados concorram a uma vaga disponível pelo simples fato de pertencerem a uma determinada faixa de idade e não corresponderem ao ‘bom gosto’ do entrevistador. Essas restrições ferem o que conhecemos por justiça social, contrariando o princípio da equidade, tornando desiguais as oportunidades de acesso aos cargos disponíveis (RAWLS, 1986).

Todo trabalhador deve ter o direito e a liberdade de concorrer aos cargos compatíveis com sua formação e experiência profissional. Estabelecer limites de idade ou exigir boa aparência e outros critérios subjetivos no recrutamento de trabalhadores é violar esse direito e beneficiar uns em detrimento de outros, ou seja, é praticar a iniquidade.

Na verdade, a expressão ‘boa aparência’ e os limites de idade estão interligados, pois ter boa aparência em nossa sociedade é ser jovem ou manter-se aparentemente jovem. Basta verificar a grande presença de reportagens na imprensa sobre beleza, corpo perfeito e rejuvenescimento (ISTO É, 1999; 2000; 2000a; DIÁRIO DO POVO, 2000).² Esta expressão pode ainda dar vazão ao preconceito racial, uma vez que os cargos técnico-administrativos das grandes corporações são, em sua quase totalidade, ocupados por pessoas brancas (DIEESE, 1995). Conforme destacou Garbi (2000, p. 2),

aparência é uma coisa tão subjetiva que é difícil entender como pode alguém sério pensar em usá-la na avaliação de seres humanos. Exceto para funções fúteis, não há trabalho em que, objetivamente, a aparência influa no desempenho.

² A título de exemplificação: revista *ISTO É*, 6 out. 1999, reportagem de capa: “Dieta nunca mais – Os remédios que vêm por aí para acabar com a gordura”; *ISTO É*, 12 fev. 2000, reportagem de capa: “O corpo do futuro – Os alimentos que combatem a flacidez. O que a cirurgia plástica poderá fazer. Injeção promete aumentar músculos. Como será a nova malhação”; *ISTO É*, 03 maio 2000, reportagem de capa: “Libere a vaidade – Homens e mulheres mergulham nas novas maravilhas que prometem revolucionar a beleza”; *Diário do Povo*, 21 maio 2000: “Na onda do silicone – Uma nova mania tem invadido os consultórios de Campinas e causado polêmica entre os médicos e conservadores”.

3 A IDADE COMO (DES)QUALIFICAÇÃO

O preconceito com base na idade, apesar de, pela Constituição de 1988, ser inadmissível, não consta como crime e o autor da discriminação não corre o risco de enfrentar processos judiciais, como ocorre nos EUA, em virtude da conhecida *Age Discrimination in Employment Act*, lei federal existente desde 1967 que proíbe a discriminação por idade no trabalho (PALMORE, 1999). Ao contrário, segundo afirmações do DIEESE (1997), no mercado de trabalho brasileiro, entre outros atributos (cor, sexo, migração), a idade é a que mais discrimina. No entanto, alguns trabalhos recentes sobre ética empresarial no Brasil têm defendido que a discriminação com base na idade, principalmente a que atinge os profissionais com mais de 40 anos, pela adoção de limites de idade nos processos de seleção, é uma conduta antiética e ilegal (MOREIRA, 1999).

Diversos consultores citam a idade entre as 'qualificações' mais importantes num processo de seleção. Case (1997), aconselhando na procura de empregos por cartas enviadas às empresas, afirma que, caso o executivo seja jovem, fale bem o idioma inglês e seja bem formado, qualquer empresa o contratará. Segundo o consultor, as multinacionais procuram esse tipo de profissional. Na elaboração da carta, o consultor aconselha omitir os dados referentes à idade, caso o executivo tenha mais de 45 anos: "Se você tem mais de 45 anos, não mencione sua idade na carta." A consciência das discriminações por gênero, estado civil, etnia ou nacionalidade também ficam evidentes nos aconselhamentos do consultor: "Se for mulher e tem três filhos, não os cite, mesmo que sejam sua maior alegria pessoal." E ainda: "Não destaque sua nacionalidade na carta se você for, por exemplo, peruano, chileno ou argentino." (CASE, 1997, p. 98). Como exemplo do que considera um bom primeiro parágrafo de cartas de mala direta para gerar entrevistas, o autor cita, entre outras, a seguinte: "M.B.A. da Fundação Getúlio Vargas, fluência em inglês, 4 anos de experiência financeira na DuPont e 29 anos de idade, são as principais qualificações que tenho para oferecer [...]" (ibid. p. 99).

Nota-se que a idade – e não só ela, mas também etnia, nacionalidade, gênero e estado civil – entram como diferencial importante na qualificação profissional. Em seu livro, de 1997, Case não faz nenhuma crítica a essas atitudes discriminatórias das empresas nem se refere à violação dos direitos humanos que isso representa; ao contrário, ele parece compartilhar essas atitudes e age de forma preconceituosa ao fazer suas recomendações, mesmo que essa não tenha sido sua intenção ao escrever o livro.

No que se refere à idade, é evidente que os direitos

garantidos pela Constituição não são de maneira alguma respeitados. Grande parte dos anúncios de jornais, das solicitações de consultorias, de agências de emprego ou de recolocação profissional apresentam limites de idade. Numa amostragem de 43 solicitações de executivos que constam no cadastro do Grupo Catho referentes a 7 de julho de 1997, observamos que em 12 delas constavam limites de idade, o que representa 27,9% do total da amostra. Da mesma forma, de 40 anúncios pesquisados no jornal *Folha de São Paulo* para o cargo de diretor, entre 21 de maio e 11 de junho de 2000, seis (15% do total) utilizavam idênticos limites. Para o cargo de gerente, no mesmo jornal e período considerados, de 190 anúncios, 21 (11,05%) definiam limites de idade. São taxas altas, considerando que a presença do limite de idade representa abertamente a discriminação contra profissionais mais velhos.

O limite de idade pode ser tomado, então, como uma exigência do perfil, mostrando que ela também está sendo considerada como 'qualificação'. Dessa forma, ter mais de 40, 45 ou 50 anos significa estar desqualificado e a idade sênior representa um importante agente de desqualificação. Conforme demonstramos, os anúncios de jornais ou de agências de empregos que apresentam limites de idade normalmente trazem também exigências de outras qualificações subjetivas como dinamismo, capacidade comunicativa, garra, determinação, gosto pela atualização, facilidade de relacionamento interpessoal etc.

De certa forma, pode-se sugerir que o limite de idade é uma categoria subjetiva de qualificação, uma vez que o solicitante – ou quem estabelece o limite de idade – pressupõe que as demais habilidades exigidas para o cargo são mais facilmente encontradas nos profissionais com idade inferior à do limite estabelecido (GRUPO CATHO, 1996).³

4 ELEMENTOS DE EXCLUSÃO POR IDADE PRESENTES NOS NOVOS PARADIGMAS

O 'espírito jovem' está diretamente relacionado ao dinamismo e à atividade. Os conselhos dos consultores de RH para os executivos com mais de 40 anos se resumem a adotar uma 'postura jovial'. Case (2001, p. 180) ressalta que o executivo mais velho "precisa conscientizar-se de que deve fazer qualquer esforço, qualquer sacrifício para desenvolver uma mentalidade jovem." Para este autor,

um executivo com mais de 45 anos de idade com mentalidade jovem, cheio de energia, flexível, bem atualizado, rápido, cheio de criatividade e que se relaciona bem com seus colegas, deve comunicar isso com muita agressividade para superar o preconceito generalizado. (CASE, 1997, p. 178).

³ Ver a respeito pesquisa do Grupo Catho (1996) sobre a carreira dos executivos com mais de 40 anos no Brasil.

A familiaridade com o mundo da informática também é atribuída aos executivos jovens e negada aos mais velhos. O consultor Laerte Cordeiro (apud CAMPOS, 1995) afirma que os profissionais que ultrapassaram os 40 anos têm mais dificuldade em áreas nas quais as carreiras começam muito cedo e, aos 32 anos, chega-se à gerência, como é o caso da área de informática. Para ele: “Uma pessoa de 52 anos não tem a cultura da informática; o cabelo branco não combina com a área.”

De maneira geral, podem ser enumerados os seguintes motivos principais pelos quais os executivos mais velhos são discriminados: falta de energia, dinamismo, criatividade e atualização, inflexibilidade, morosidade e dificuldade de relacionamento (CASE, 1997). Essas características integram os estereótipos ligados ao envelhecimento, destacados por Palmore (1999) e Neri (1991).

Cabe ressaltar aqui que a associação de características comportamentais e emocionais à faixa etária define o que se conhece como preconceito por idade, um problema bastante conhecido nos Estados Unidos e na Europa. Em inglês, essa forma de preconceito é definida como *ageism*, em analogia com os preconceitos por raça [*racism*] e gênero [*sexism*]. No entanto, apesar de já ocorrer com certa frequência em diversas esferas da sociedade, tal problema ainda é pouco estudado no Brasil. Na esfera do trabalho, especificamente, ele pode ser facilmente identificado nos processos de seleção profissional, por meio da adoção de limites de idade como parte do perfil exigido para os cargos. Observa-se que o uso desses limites como critério de seleção ainda é comum, apesar das inúmeras pesquisas que vêm sendo feitas na tentativa de demonstrar seu caráter preconceituoso. Como exemplo, tome-se a pesquisa do Grupo Catho (1996): “A carreira dos executivos acima de 40 anos.” Essa pesquisa, feita com 7.002 executivos de 31 empresas, mostra que, dos profissionais com mais de 40 anos, 76% usam o computador, 84% aceitam ter um superior mais jovem, trabalham em média 47,4 horas por semana e todos dedicam cerca de 4,29 horas por semana a leituras de atualização em negócios, tecnologia e economia.

A adoção de características tradicionalmente associadas à idéia de juventude, enquanto ‘qualificações’ e pré-requisitos fundamentais para os processos de seleção profissional, certamente perpassa pelos novos paradigmas produtivos, atrelados aos processos de reestruturação e automação organizacional, conforme mostra o estudo de Dias (1999) sobre reestruturação produtiva.

As estratégias de inovação organizacional que compõem os novos paradigmas recomendam abandonar o passado, dispor-se daquilo que é velho, liberar recursos humanos para que haja espaço aos ‘indivíduos capazes’ (DRUCKER, 1997). Tais recomendações são, no mínimo,

desfavoráveis aos profissionais de mais idade; quando não, tornam-se justificativas para sua exclusão gradativa do ambiente de trabalho ou para sua demissão. O que Dejourns (1999) chama de ‘apagamento dos vestígios’ é exatamente a eliminação de tudo o que é velho nas organizações. Para esse autor, muitas são as fórmulas empregadas, mas parece que o maior obstáculo ao apagamento é a presença dos ‘antigos’, aqueles que possuem experiência de trabalho acumulada ao longo de muitos anos. Assim: “A estratégia consiste em afastar esses atores das áreas críticas da organização, em privá-los de responsabilidade e até em demiti-los” (DEJOURS, 1999, p. 66-67).

Caldas (2000) afirma que o tempo de empresa ou ‘senioridade’ é o critério de corte mais comum num processo de demissão. A maioria das demissões teria ocorrido em virtude do que se tem chamado de ‘menopausa executiva’, que implica a estagnação dos executivos nas empresas em que trabalham, tornando-os obsoletos e dispensáveis. De acordo com o autor, o executivo pode entrar em ‘estagnação’ com base em sua experiência profissional, aumentando suas chances de demissão, caso permaneça mais de dez anos na mesma empresa e mais de cinco no mesmo cargo. Se isso ocorrer, o executivo será certamente substituído por um profissional mais jovem.

A Tabela 1 a seguir mostra a dimensão da rotatividade funcional por faixa etária:

Tabela 1 – Frequência dos grupos de idade em cargos de gerência na Grande SP:

Faixa etária	1986	1990	1994
25 a 29 anos	17,06%	14,55%	14,37%
30 a 39 anos	40,19%	45,17%	49,10%
40 a 49 anos	30,82%	29,20%	26,30%
50 a 64 anos	6,90%	7,59%	5,53%
65 anos ou mais	0,17%	0,14%	0,13%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Ministério do Trabalho – RAIS apud O *Estado de S. Paulo*, 2 nov. 1997; Caderno de Empregos; reportagem de capa: “Cresce a procura por executivos da área financeira”; p. 10.

Esses dados oficiais mostram cruamente a realidade da exclusão que aqui procuramos esboçar. Observa-se, na região da Grande São Paulo, uma diminuição na porcentagem de gerentes com mais de 40 anos, entre 1986 e 1994: se, em 1986, 30,82% dos gerentes tinham entre 40 e 49 anos, em 1994 esse índice caiu para 26,30%. Fato semelhante ocorre com as faixas etárias superiores, que têm sua porcentagem de participação em cargos de gerência reduzida nesses oito anos. O oposto ocorre com os profissionais na casa dos 30 aos 39 anos que ocupavam 40,19% dos cargos de gerência em 1986, e passaram a ocupar 49,10%, em 1994. Esses números revelam, portanto, uma progressiva substituição de gerentes com

mais de 40 anos por profissionais mais jovens. Servem, portanto, para evidenciar que determinadas estratégias empresariais têm efeito direto sobre a exclusão dos trabalhadores de mais idade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo, pudemos tratar brevemente do problema da discriminação por idade ocorrida no trabalho. A presença de limites de idade nos processos de seleção, as estratégias de exclusão e afastamento no ambiente de trabalho e os crescentes casos de demissão que envolvem os profissionais mais velhos evidenciam sua situação de exclusão. Assim, pode-se dizer que o modelo cultural baseado na valorização excessiva da juventude dificulta não só a (re)inserção dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho, como também sua permanência nele. O advento das novas tecnologias de informação e de gerenciamento da produção cria contextos organizacionais desfavoráveis aos profissionais com mais de 40 anos, influenciando em sua demissão ou levando-os à improdutividade dentro das empresas. Por sua vez, a presença dos limites de idade entre os critérios de seleção profissional representa uma evidência clara de discriminação por idade [*ageism*].

Ao considerarmos os dados do Ministério do Trabalho [pesquisa RAIS] sobre a diminuição da faixa etária nos cargos de gerência na Grande São Paulo, entre 1986 e 1994, foi possível mostrar numericamente a situação desprivilegiada de muitos profissionais com mais de 40 anos no mercado de trabalho. Esses dados mostram o caráter excludente das estratégias empresariais, com relação aos trabalhadores mais velhos, retratado por meio da demissão e do afastamento progressivo desses agentes, bem como pelo estabelecimento de limites de idade nos processos de seleção, visando ao rejuvenescimento e renovação da força de trabalho. No capitalismo, as mercadorias são avaliadas e valorizadas por sua vida útil. O velho é rapidamente descartado e substituído pelo novo. De forma análoga (e desumana), pode-se dizer que essa mesma lógica se aplica também à 'vida útil' dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federativa do Brasil de 1988. Dos Direitos Sociais.

CALDAS, Miguel. *Demissão – Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.

CASE, Thomas A.; BOTELHO, Joaquim M. *Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro: uma ciência exata*. São Paulo: Catho, 2001.

CASE, Thomas A. *Como conquistar um ótimo emprego – E dar um importante salto em sua carreira profissional*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CATHO, Grupo. *A carreira dos executivos acima de 40 anos*. São Paulo: Catho, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal – Como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Sérgio. Empresas garantem aposentadoria com qualidade de vida. *Revista RH EM SÍNTESE*, São Paulo, abr./maio 1995, ano I, n. 3. Disponível em: www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/bene_007.php. Acesso em: 16 jun. 2001.

CORREIO POPULAR, Caderno de Empregos, p. 2, 18 jun. 2000.

CORREIO POPULAR, Caderno de Empregos, p. 3, 6 jul. 1997a.

CORREIO POPULAR, Caderno de Empregos, p. 2, 29 jun. 1997b.

CORREIO POPULAR, Caderno de Empregos, p. 2, 22 jun. 1997c.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DIAS, Edmundo. *A liberdade (im)possível na ordem do capital – Reestruturação produtiva e passivização*. Textos Didáticos IFCH/Unicamp, n. 29, 1999.

DIEESE: Anuário dos trabalhadores: a perversa concentração de renda no Brasil. São Paulo, *Boletim Dieese*, n.178; dez. 1995.

_____. Anuário dos trabalhadores: a situação do jovem no mercado de trabalho brasileiro. São Paulo, *Boletim Dieese*, n.194. maio 1997.

DRUCKER, Peter. *Fator humano e desempenho*. São Paulo, Pioneira, 1997.

GARBI, Gilberto. Recrutamento, seleção e crueldade. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 16 fev. 2000, Cad. Economia, p. 2.

GRÜN, Roberto. Sobre o envelhecimento gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo, n.33,v. 2, p. 44-63, mar./abr. 1993.

_____. *A revolução dos gerentes brasileiros*. Tese de doutoramento em Ciências Sociais; IFCH/Unicamp, São Paulo, 1990.

_____. *A produção de uma empresa moderna: os bancários e a automação*. Dissertação de mestrado em Ciências Sociais; PUC-SP, 1985.

HACKETT, Penny. *Como fazer entrevistas de seleção*. São Paulo: Nobel, 2000.

MOREIRA, Joaquim. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999.

NERI, Aguinaldo. *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. São Paulo: Papyrus, 1999.

_____. *Os profissionais de Recursos Humanos, a empresa e o trabalhador que envelhece*. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas; Instituto Metodista de Ensino Superior de São Bernardo do Campo, São Paulo, 1996.

NERI, Anita. Envejecimiento competente en el trabajo, *Anais do Simpósio Internacional Envejecimiento competente, Retiro y Seguridad Social*. Santa Fé de Bogotá, Colômbia: Ed. Universidad Pedagógica Nacional, 1999.

_____. *Envelhecer num país de jovens: significados de velho e velhice segundo brasileiros não-idosos*. São Paulo: Ed. Unicamp, 1991.

PALMORE, Erdman. *Ageism – Negative and positive*. New York: Springer Publishing Company, 1999.

PERES, Marcos. *Trabalho, idade e exclusão – A cultura organizacional e as imagens sobre o envelhecimento*. Dissertação de mestrado em Sociologia; IFHC/Unicamp, São Paulo, 2002.

RAWLS, John. *Uma teoria da justiça*. Lisboa: Presença, 1986.

Recebido em: 4 abr. 2003
Aprovado em: 29 maio 2003

