

**“SÓ NÃO ENVELHECE QUEM MORRE JOVEM”: COMO OS PROFISSIONAIS
ACIMA DE 50 ANOS LIDAM COM OS DESAFIOS DA ASSIMETRIA DE
IDENTIDADE INTERNA**

REIDENE DE OLIVEIRA SILVA
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

“SÓ NÃO ENVELHECE QUEM MORRE JOVEM”: COMO OS PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS LIDAM COM OS DESAFIOS DA ASSIMETRIA DE IDENTIDADE INTERNA

RESUMO

Este estudo investigou como profissionais acima de 50 anos (50+) lidam com os desafios da assimetria de identidade interna. Utilizando uma abordagem qualitativa baseada na *Grounded Theory*, foram conduzidas entrevistas em profundidade com 27 profissionais brasileiros 50+. Os resultados revelam três dimensões centrais desse processo: (1) experiências interseccionais (gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional); (2) processos de ressignificação (envolvendo barreiras e recursos); e (3) respostas identitárias (manifestando-se como identidades fragilizadas ou resilientes adaptativas). Os resultados revelam que a assimetria de identidade interna se manifesta por meio de um processo ativo e construtivo, caracterizado pela interação contínua dessas dimensões. Destaca-se que os profissionais 50+ podem desenvolver tanto identidades fragilizadas quanto resilientes adaptativas, dependendo de como ressignificam suas experiências. Este achado desafia visões determinísticas sobre o impacto do envelhecimento na identidade profissional, sugerindo que, com recursos adequados, esses indivíduos podem responder de forma adaptativa aos desafios identitários. O estudo avança a literatura ao evidenciar a natureza interseccional da assimetria de identidade interna e contribui para a compreensão de como profissionais 50+ mobilizam recursos para ressignificar suas identidades no contexto do envelhecimento global. Além disso, oferece insights para que organizações promovam práticas mais inclusivas e equitativas para trabalhadores mais velhos. **Palavras-chave:** Profissionais 50+; Assimetria de Identidade Interna; Grounded Theory.

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento envolve uma transição do indivíduo para outras fases da vida, para uma nova aparência, o que frequentemente causa uma desidentificação do indivíduo com a maneira como as outras pessoas os veem (Anderson et al., 2022; Meister et al., 2014, 2017). Frequentemente, isso causa uma série de problemas para as pessoas, como crises de identidade, sentimentos de inadequação e baixa autoestima (Manzi et al., 2019; Marchiondo et al., 2019). Esses fatores podem influenciar a forma como conduzem sua vida profissional e gerenciam seus relacionamentos (Grutterink & Meister, 2022; Henkens, 2022; Meister et al., 2023).

A literatura tem mostrado que diante desse processo de envelhecimento e da assimetria de identidade interna, que se refere à experiência desconfortável de sentir-se mal identificado ou mal compreendido por colegas de trabalho (Meister et al., 2014), pode levar a consequências negativas ou positivas. Isso ocorre quando um indivíduo acredita que suas identidades relacionadas ao trabalho não são reconhecidas corretamente por seus pares, causando um desalinhamento entre a percepção do próprio indivíduo e a percepção dos outros sobre ele (Grutterink & Meister, 2022).

Diante disso, a literatura tem mostrado que os indivíduos tendem a apresentar consequências muito negativas, como aumento do estresse, ansiedade, diminuição do bem-estar geral, insegurança, redução da motivação no trabalho e da satisfação profissional (Manzi et al., 2019; Meister et al., 2014; Zacher et al., 2019). Entretanto, há outra literatura mostrando que, quando os indivíduos percebem essa assimetria, esse desalinhamento evidencia a necessidade de renegociar suas identidades, consigo mesmos ou com os outros, a fim de diminuir as discrepâncias (Batoool et al., 2019; Swann Jr. et al., 2009). Alguns deles tendem a adotar uma

reação mais positiva em relação ao seu trabalho. Essas reações positivas ocorrem, por exemplo, quando indivíduos reagem de forma positiva a choques negativos de carreira (Mansur & Felix, 2021).

Entretanto, ainda há uma necessidade de compreender melhor os fatores que levam algumas pessoas a reagirem de maneira distinta diante da percepção da assimetria de identidade interna, especialmente no contexto do envelhecimento. Enquanto a maioria das pessoas tende a reagir negativamente a essa percepção, algumas conseguem, surpreendentemente, desenvolver novas formas de se relacionar com os outros e consigo mesmas. Essa diferença nas reações representa uma lacuna relevante para a pesquisa: entender o porquê dessas respostas distintas e como elas podem ser interpretadas ou apoiadas no processo de envelhecimento. Em vez de uma resignificação automática do eu, talvez seja mais adequado explorar como esses indivíduos escolhem apresentar ou expressar seu “eu” aos outros, transformando, assim, o desafio do envelhecimento em algo potencialmente positivo (Anderson et al., 2022; Grutterink & Meister, 2022; Meister et al., 2014, 2017). Adicionalmente, este estudo conecta as literaturas de identidades e preconceito etário – compreendido como comportamentos negativos direcionados a um indivíduo devido à sua idade, seja mais avançada ou mais jovem. Por fim, ainda existe na literatura uma expectativa de estudos sobre o indivíduo no contexto do envelhecimento da força de trabalho, particularmente em países em desenvolvimento como o Brasil (Chang et al., 2020; Drabe et al., 2015; Nagarajan et al., 2019; Pak et al., 2021).

Para tal, o objetivo deste estudo foi compreender como profissionais 50+ lidam com os desafios da assimetria de identidade interna. Acredita-se que a autopercepção desses indivíduos sobre seu envelhecimento pode afetar de forma positiva os aspectos mentais e relacionais de suas experiências pessoais e profissionais, desde que mantenham uma mentalidade positiva, com uma visão de futuro que permita enxergar as mudanças vindouras de forma benéfica.

Este estudo oferece contribuições à literatura sobre a assimetria de identidade interna no contexto da identidade profissional de profissionais 50+. Proporciona uma compreensão das nuances que essa identidade assume, tanto no nível pessoal – como cada profissional internaliza e lida com essas mudanças – quanto na interação com a identidade compartilhada no ambiente organizacional e em seu círculo de trabalho. Isso permite uma melhor compreensão de fenômenos como a assimetria de identidade interna e a experimentação do verdadeiro eu (Caza et al., 2018; Hennekam et al., 2021; Hewlin et al., 2020; Kulkarni, 2020), essenciais para o estudo de identidades nas organizações e para entender os comportamentos dos indivíduos que lhes permitem representar sua identidade ao longo da vida (Ashforth & Mael, 1989; Felix & Cavazotte, 2019; Obodaru, 2017).

Quanto as contribuições práticas, destaca-se que, apesar de alguns avanços na inclusão de profissionais 50+ no mercado de trabalho (Bae & Choi, 2023; Cebola et al., 2023; World Health Organization [WHO], 2021), ainda há uma evidente falta de compreensão dos aspectos cognitivos e sociais de suas experiências pessoais e profissionais. De maneira prática, este estudo apresenta *insights* sobre a atuação desses profissionais, visando subsidiar programas de desenvolvimento profissional, retenção e contratação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A TRANSFORMAÇÃO DO PARADIGMA ETÁRIO E ASSIMETRIA DE IDENTIDADE: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA?

À medida que a força de trabalho envelheceu, a dinâmica das relações de trabalho e intergeracionais se transformou (WHO, 2021). Adicionalmente, o avanço da transformação digital, que impulsionou significativos progressos em tecnologias voltadas à saúde, tem ampliado consideravelmente a perspectiva de permanência dos indivíduos no local de trabalho (Bae & Choi, 2023; Blomé et al., 2020; Levy & Macdonald, 2016).

Neste cenário, um número substancial de profissionais 50+ planeja trabalhar por um longo período (Wöhrmann et al., 2016), embora ainda enfrentem desvantagens em processos de seleção de emprego (Fasbender & Wang, 2017). Além disso, a aparência física desses profissionais é frequentemente julgada, sendo vista como uma parte central de sua identidade (Chang et al., 2020; Kotter-Grühn et al., 2016). Apesar de uma força de trabalho cada vez mais diversa e de relações intergeracionais, o preconceito relacionado à idade persiste, afetando a trajetória profissional de muitos. Profissionais mais velhos são muitas vezes rotulados pejorativamente como ultrapassados ou inadequados (WHO, 2021). Tais desafios podem desestabilizar o sentido de identidade de um indivíduo e complicar suas identidades estabelecidas, o que os torna suscetíveis a vivenciar uma assimetria de identidade interna (Anderson et al., 2022; Bytheway, 2005; Meister et al., 2014; Rioux & Mokunkolo, 2013).

Quando os indivíduos participam de negociações de identidades, podem perceber um desalinhamento entre como se veem e como acreditam que os outros os veem, o que é chamado de assimetria de identidade interna (Meister et al., 2014). Essa assimetria pode estar ligada a uma identidade específica, como gênero ou papel, ou ser uma experiência geral em que a pessoa acredita que os outros a percebem de forma incorreta. As pessoas tendem a buscar alinhamento entre sua autoimagem e a percepção externa para evitar a dissonância cognitiva, que é o desconforto gerado por juízos conflitantes (Meister et al., 2014).

A assimetria de identidade interna está intrinsecamente ligada à Teoria da Identidade Social, que propõe que os indivíduos constroem sua identidade com base no pertencimento em grupos sociais e na comparação entre o grupo a qual pertencem e outros grupos. No contexto organizacional, essa teoria explica como trabalhadores internalizam sua identidade profissional com base nas categorias e normas predominantes no ambiente de trabalho (Ashforth & Mael, 1989). No caso dos profissionais 50+, essa conexão se torna especialmente relevante, pois eles frequentemente precisam negociar múltiplas identidades – tanto pessoais quanto profissionais – dentro de um ambiente que pode não reconhecer adequadamente suas competências e experiências acumuladas ao longo da carreira (Meister et al., 2014, 2017).

Embora os indivíduos possam determinar quem são no trabalho, desenvolver uma identidade é um processo complexo que envolve reivindicações, concessões e validações dessas identidades, principalmente por meio de interações sociais (Ashforth & Schinoff, 2016). Portanto, independentemente de como os profissionais 50+ se autoidentificam, eles precisam lidar com as identidades que lhes são atribuídas. Consequentemente, eles constroem, experimentam e moldam suas experiências pessoais para dar sentido a quem são (Ashforth et al., 2008). Portanto, as respostas a esses desafios indicam se o indivíduo deseja ou não resolvê-los, podendo optar por mudar a percepção dos outros sobre si ou alterar sua própria autopercepção para alinhá-la à dos outros (Meister et al., 2017). Este é um tema que tem despertado o interesse dos pesquisadores e continua a ser explorado em estudos recentes (Drabe et al., 2015; Formosa, 2021; Jones et al., 2017; Pak et al., 2021; Peters et al., 2019; Ryan & Gatrell, 2024; Sousa et al., 2019; Stirpe et al., 2018; Stojanova et al., 2024; Zhu & Elfving-Hwang, 2024).

Apesar de todos os indivíduos possam enfrentar assimetrias de identidade interna, os profissionais 50+ enfrentam desafios específicos. Em uma sociedade onde, embora ilegal, a discriminação por idade ainda persiste em muitas organizações, esses profissionais esperam que suas identidades no trabalho sejam reconhecidas e validadas por colegas sem preconceitos etários. Independentemente de como os profissionais mais velhos se percebam, a idade frequentemente se destaca para aqueles menos capazes de se adaptar ou inovar (Anderson et al., 2022; Bae & Choi, 2023; Batool et al., 2024; Grutterink & Meister, 2022; Meister et al., 2023; Thorpe, 2018).

2.2 REVENDO AS CONCEPÇÕES DAS FRONTEIRAS ETÁRIAS NO CONTEXTO DE IDENTIDADES

No contexto do envelhecimento no ambiente de trabalho, a continuidade de estereótipos e barreiras relacionadas à idade dos funcionários, aliada a culturas organizacionais hostis, demanda uma reavaliação das práticas de gestão de idade, essenciais no combate à barreiras etárias e promoção da diversidade etária (Powell, 2010; Urbancová & Vrabcová, 2020). Isso inclui a importância do diálogo contínuo e da reflexão para fomentar mudanças organizacionais e aumentar a conscientização sobre as questões do envelhecimento (Garavaglia et al., 2021; Nagarajan et al., 2019). Nessa perspectiva, é essencial que as organizações reestruturem suas lógicas institucionais para acolher uma força de trabalho mais velha, desafiando assim as limitações de idade estabelecidas e promovendo a inclusão (Bae & Choi, 2023; Cebola et al., 2023; Nagarajan et al., 2019; Zhu & Elfving-Hwang, 2024).

Tradicionalmente, o preconceito etário nos locais de trabalho tem sido marcado por estereótipos negativos sobre profissionais 50+, como sendo menos eficientes ou adaptáveis, o que pode resultar em discriminação e limitar suas oportunidades de emprego (Bae & Choi, 2023; Jones et al., 2017). Apesar das leis contra a discriminação por idade, tais preconceitos ainda persistem, impactando negativamente as carreiras dos profissionais mais velhos e restringindo suas chances de reemprego e promoção (Fasbender & Wang, 2017; Stirpe et al., 2018).

Indivíduos com mais de 50 anos frequentemente percebem que sua identidade etária no trabalho está intimamente ligada à sua identidade etária de maneira geral, especialmente à medida que se aproximam da aposentadoria. Esse alinhamento indica uma autopercepção estável que une suas identidades profissionais e pessoais, frequentemente influenciada pela antecipação da aposentadoria e pelos papéis sociais relacionados (Dahm et al., 2019; Rioux & Mokoukolo, 2013). A identidade relacionada à idade no local de trabalho tem sido associada a um aumento na satisfação, comprometimento, confiança e engajamento, ressaltando os benefícios de se assumir essa identidade (Drabe et al., 2015; Levy & Macdonald, 2016; Vignoli et al., 2021). Essa identificação positiva pode combater o preconceito de idade e promover um ambiente de trabalho inclusivo (Anderson et al., 2022). Por outro lado, uma percepção negativa sobre o envelhecimento pode levar ao aumento de comportamentos de risco, como fumar e beber excessivamente (Chang et al., 2020). Além disso, o contexto econômico influencia significativamente, pois trabalhadores mais velhos enfrentam desafios como possíveis aposentadorias antecipadas ou demissões forçadas, impactando sua identidade e estratégias para manter relevância e segurança na força de trabalho (Chiesa et al., 2019; Levy & Macdonald, 2016).

Manter uma identidade profissional no local de trabalho geralmente envolve criar, experimentar e moldar narrativas pessoais para dar sentido à própria identidade, especialmente em resposta a ameaças e transições (Meister et al., 2017). Esse processo pode ser intensificado por mudanças significativas, como a aposentadoria, ou eventos disruptivos, como a pandemia de COVID-19, que exigem reflexão e reconstrução da identidade para se adaptar a novos papéis e manter uma percepção de identidade positiva (Hennekam et al., 2021; Mansur & Felix, 2021). A natureza dinâmica da identidade, influenciada por diversos papéis e expectativas sociais, requer que os trabalhadores mais experientes continuem a engajar-se no trabalho de identidade para gerenciar tensões e conflitos entre diferentes funções, garantindo que sua identidade profissional permaneça relevante e integrada ao seu autoconceito geral (Hennekam et al., 2021; Meister et al., 2014).

Por fim, a interseção entre assimetria de identidade interna e teoria da identidade social também se manifesta na forma como os profissionais 50+ gerenciam suas fronteiras etárias (Obodaru, 2017). Enquanto alguns indivíduos podem optar por integrar suas diferentes

identidades – pessoal, profissional e social -, outros podem preferir segmentá-las para minimizar o impacto dos estereótipos etários (Kulkarni, 2020).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa baseada na *Grounded Theory* construtivista (Charmaz, 2014). Para fortalecer a interpretação dos achados, este estudo integra a Teoria da Avaliação (Folkman et al., 1986; Folkman & Lazarus, 1985) como uma estrutura explicativa para compreender como os profissionais 50+ avaliam a assimetria de identidade interna e quais estratégias adotam para enfrentá-la. A teoria propõe que, diante de eventos potencialmente estressores, os indivíduos realizam uma avaliação primária, determinando se a situação representa uma ameaça ou um desafio, seguida de uma avaliação secundária, onde analisam os recursos disponíveis para lidar com a experiência.

Além disso, este estudo considera a Teoria da Identidade Social (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986) para explorar como a categorização social e a compreensão com outros grupos afetam a percepção da identidade profissional dos participantes. O Brasil apresenta um contexto particularmente relevante para este estudo, uma vez que passa por uma das mais rápidas transições demográficas entre os países em desenvolvimento (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023). Este cenário torna-se ainda mais crítico ao se considerar que o Brasil possui lacunas significativas na implementação de políticas públicas e práticas organizacionais eficazes para lidar com o envelhecimento da força de trabalho.

O processo de seleção dos participantes seguiu os princípios da amostragem teórica, conforme estabelecido por Glaser e Strauss (1967), conduzido em ondas sucessivas de entrevistas. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2024 e junho de 2025. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos e foram conduzidas de maneira presencial ou virtual, utilizando a plataforma *Google Meet*, conforme a disponibilidade e preferência dos participantes. A amostra inicial foi composta por profissionais 50+, atuantes em diferentes setores do mercado de trabalho e em distintos momentos da trajetória profissional. Para ampliar o alcance da pesquisa, utilizou-se o método bola de neve no qual os entrevistados eram incentivados a indicar novos participantes que atendessem aos critérios do estudo. A amostra final foi composta por 27 participantes.

O protocolo de entrevistas (Figura 1) foi elaborado com base nos conceitos sensibilizadores da literatura sobre assimetria de identidade interna e envelhecimento no trabalho.

Figura 1 – Protocolo de entrevista

1. Qual é o seu nome?
2. Quantos anos você têm?
3. Onde você mora (cidade/estado)?
4. Qual a sua escolaridade/nível educacional?
5. Qual é a sua fonte de renda?
6. Conte-me sobre sua trajetória de carreira até agora.
7. Quais experiências profissionais você considera mais significativas para quem você é hoje?
8. Como você acredita que seus colegas de trabalho veem você?
9. Você acredita que essa percepção é precisa? Se sim, justifique.
10. Houve momentos em que você sentiu que seus colegas não entenderam ou subestimaram quem você é ou do que você é capaz? Como você lidou com essas situações?
11. Como você acha que sua identidade (ou a forma como você se vê) mudou ao longo do tempo, especialmente à medida que sua idade aumentou?
12. Como você percebe que seu gênero influencia sua experiência profissional aos 50+?
13. De que forma suas responsabilidades familiares afetam a forma como você lida com as suas demandas profissionais?
14. Como você equilibra suas aspirações profissionais com as demandas e expectativas do mercado?
15. Qual significado você atribui ao trabalho nesta fase da sua vida? Como você tem construído esse significado para seu trabalho?
16. Como você mantém sua vitalidade e energia para o trabalho?
17. De que forma você busca legitimar sua competência profissional no ambiente de trabalho? Que estratégias você desenvolveu para estabelecer e manter essa legitimidade profissional?
18. Você já experimentou momentos de crise em relação à sua identidade profissional? Como lidou com isso? Quais fatores você acredita que mais contribuíram para essas crises? Como você superou esses momentos?
19. De que forma você lida com situações em que se sente profissionalmente desvalorizado(a)?
20. Como você tem transformado os desafios profissionais em aprendizados?
21. Que conselhos você daria para outros profissionais 50+ sobre como lidar com desafios identitários no trabalho?
22. Gostaria de relatar mais alguma coisa?

Fonte: Elaborado pelos autores

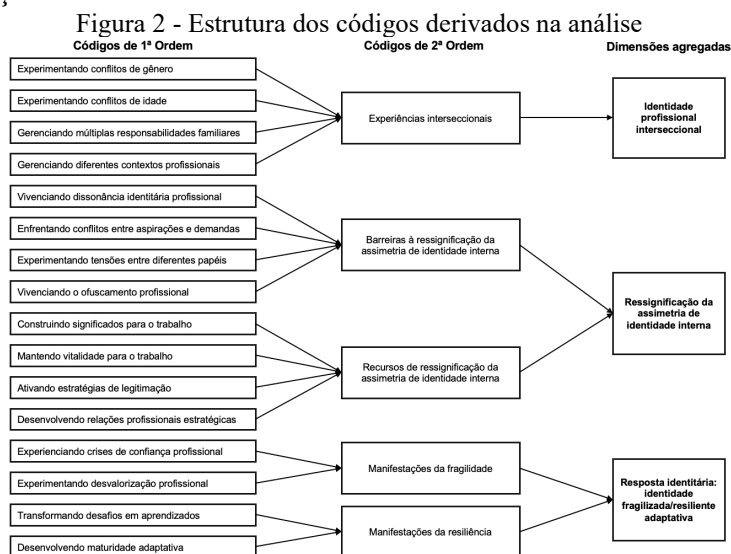
A primeira etapa da análise dos dados, codificação aberta, consistiu na fragmentação dos relatos dos participantes em unidades menores de significado, gerando códigos de primeira

ordem baseados diretamente na linguagem dos entrevistados. Em seguida, foi realizada a codificação axial, que consistiu na agregação dos códigos de primeira ordem em categorias mais abrangentes, estabelecendo conexões entre diferentes aspectos da experiência dos profissionais 50+. Esse nível de análise permitiu identificar relações entre os fenômenos estudados, estruturando um quadro conceitual mais integrado.

Por fim, na etapa de codificação seletiva, os códigos e categorias foram organizados em torno de dimensões centrais, que estruturam a teoria emergente e sintetizam os achados da pesquisa. Essa última fase garantiu a identificação dos elementos mais relevantes do estudo, permitindo a formulação do modelo teórico resultante.

O processo de codificação foi realizado de forma sistemática, utilizando-se o *software Excel* para organização e análise dos dados. A codificação gerou 16 códigos de primeira ordem, que foram progressivamente refinados e agrupados em 5 códigos de segunda ordem. Estes, por sua vez, foram organizados em 3 dimensões agregadas que fundamentaram o modelo teórico desenvolvido. A saturação teórica foi atingida no terceiro ciclo de entrevistas, quando os relatos passaram a reiterar padrões existentes sem acrescentar novas categorias analíticas. Quatro entrevistas adicionais confirmaram a estabilidade do modelo teórico, conforme critérios de repetição de padrões, estabilização dos códigos e convergência das narrativas (Glaser & Strauss, 1967; Cepellos & Tonelli, 2020).

A Figura 2 apresenta a estrutura final dos códigos derivados da análise, ilustrando o processo de abstração teórica realizado.



Fonte: Elaborado pelos autores

4 RESULTADOS

4.1 VISÃO GERAL DO MODELO

O modelo teórico desenvolvido neste estudo revela como profissionais 50+ lidam com os desafios da assimetria de identidade interna através de um processo ativo e construtivo. Corroborando com (Meister et al., 2014), que demonstram a natureza dinâmica da assimetria de identidade interna através de processos de avaliação cognitivas e estratégias de enfrentamento, o modelo expande este entendimento ao revelar como estas dinâmicas se manifestam especificamente no contexto de profissionais 50+. A Figura 3 a seguir apresenta as dimensões e suas definições conceituais, que emergiram do processo sistemático de análise dos dados. E a Figura 4, apresenta o modelo teórico desenvolvido, ilustrando as relações entre as principais categorias identificadas.

No centro do modelo, encontra-se o processo de ressignificação da assimetria de identidade interna, representado por um círculo que contém tanto barreiras quanto recursos. Esta representação circular dialoga com a perspectiva de (Meister et al., 2014) sobre como

indivíduos ativamente gerenciam suas assimetrias identitárias, mas acrescenta uma compreensão específica sobre como este processo opera na intersecção com questões etárias. Além disso, essa representação circular não é arbitrária, ela simboliza a natureza contínua e iterativa do processo de ressignificação, onde barreiras e recursos interagem constantemente. As setas bidirecionais entre estes elementos ilustram como a relação entre barreiras e recursos não é linear, mas dialética: enquanto barreiras podem estimular o desenvolvimento de novos recursos, recursos efetivos podem prevenir o surgimento de novas barreiras.

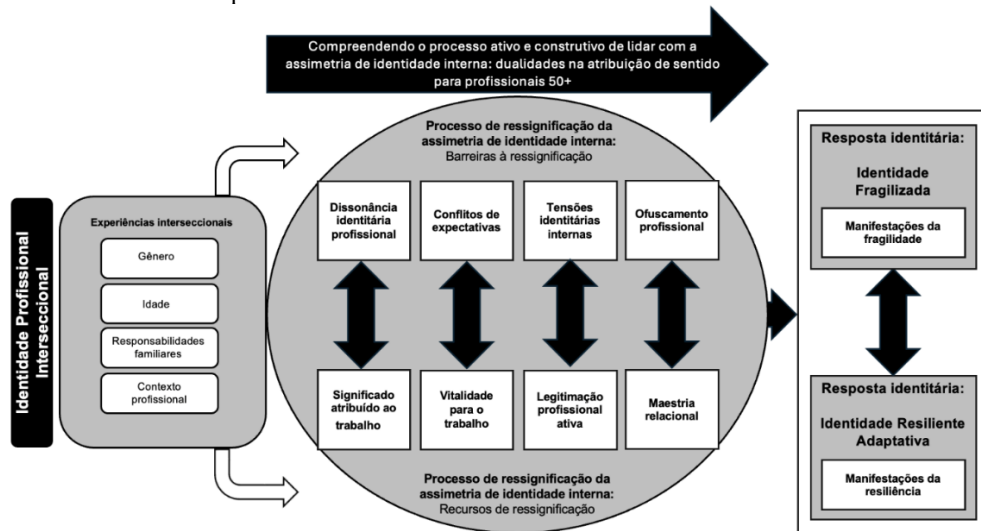
Figura 3 - Definição conceitual das dimensões agregadas

Dimensão agregada	Definição no contexto do presente estudo
Identidade profissional interseccional	Configura-se como um construto multidimensional que captura como diferentes elementos identitários (gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional) se interseccionam e interagem dinamicamente na experiência profissional. Esta dimensão transcende a mera sobreposição de categorias identitárias, representando um sistema complexo onde cada elemento modifica e é modificado pelos demais, criando experiências únicas que condicionam a percepção quanto a resposta à assimetria de identidade interna. Opera através de mecanismos de amplificação e atenuação mútua, onde a intersecção entre diferentes aspectos identitários pode tanto intensificar desafios quanto potencializar recursos de ressignificação para os profissionais 50+.
Ressignificação da assimetria de identidade interna	Constitui um processo dialético e iterativo através do qual profissionais 50+ ativamente interpretam, negociam e reconstruem o desalinhamento entre sua autopercepção profissional e as percepções externas. Este processo é caracterizado pela interação contínua entre barreiras (elementos que desafiam a construção de uma identidade profissional positiva) e recursos (mecanismos ativamente mobilizados para superar estes desafios). Opera através de ciclos de interpretação-reinterpretação, onde cada ciclo pode tanto reforçar padrões existentes quanto catalisar mudanças na forma como os profissionais 50+ compreende e responde à assimetria de identidade interna.
Resposta identitária	Representa o resultado emergente da interação dinâmica entre experiências interseccionais e processos de ressignificação, manifestando-se através de configurações identitárias específicas que podem variar ao longo de um continuum entre fragilização e resiliência adaptativa. Estas configurações não são estados finais, mas arranjos temporários que refletem o balanço atual entre desafios enfrentados e recursos finalizados. A natureza dinâmica desta dimensão sugere que mesmo experiências de fragilização podem, sob condições adequadas, contribuir para o desenvolvimento de respostas mais resilientes.

Fonte: Elaborado pelos autores

O modelo é fundamentalmente condicionado pelas experiências interseccionais, representadas no lado esquerdo. Estas experiências não apenas influenciam como os profissionais 50+ percebem e são percebidos no trabalho, mas também moldam quais barreiras serão mais evidentes e quais recursos estarão mais acessíveis. Por exemplo, a intersecção entre gênero e idade pode intensificar certas barreiras, como sugere a literatura recente (Ryan & Gatrell, 2024), mas também pode facilitar o desenvolvimento de recursos específicos de ressignificação.

Figura 4 - Modelo sobre o processo ativo e construtivo de lidar com a assimetria de identidade interna



Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: Manifestações da fragilidade = crise identidade + desvalorização profissional; Manifestações da resiliência = aprendizado transformador + maturidade adaptativa.

Os resultados demonstram que as experiências interseccionais moldam tanto os desafios enfrentados quanto os recursos mobilizados para ressignificação da assimetria de identidade interna, culminando em diferentes respostas identitárias. O modelo teórico desenvolvido ilustra as principais dimensões deste processo e suas inter-relações, que serão detalhadas nas seções seguintes.

O processo central de ressignificação opera através de um mecanismo de “tensão” entre barreiras e recursos. Quando um profissional encontra uma barreira (como dissonância identitária), isto pode estimular a mobilização de recursos específicos (como construção de significados). Esta dinâmica é consistente com estudos recentes sobre como indivíduos respondem ativamente a ameaças identitárias (Batoool et al., 2024; Felix et al., 2023; Hennekam et al., 2021). A natureza ativa e construtiva do modelo manifesta-se principalmente na forma como os profissionais 50+ interagem com seu ambiente profissional. O modelo sugere que estas interações não são meramente reativas, mas envolvem um processo contínuo de interpretação e ação. Por exemplo, quando confrontados com estereótipos etários, os profissionais podem escolher ativamente quais aspectos de sua experiência enfatizar e como apresentá-los.

4.2 ENTENDENDO AS EXPERIÊNCIAS INTERSECCIONAIS: GÊNERO, IDADE, RESPONSABILIDADES FAMILIARES E CONTEXTO PROFISSIONAL

As experiências interseccionais emergiram como fundamentais para compreender como profissionais 50+ vivenciam e respondem à assimetria de identidade interna. A análise, revelou que gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional não operam isoladamente, mas interagem criando experiências únicas que moldam a forma como estes profissionais se veem e são vistos no trabalho.

Esta perspectiva se alinha com a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 2001), que fundamenta como indivíduos constroem sua identidade através do pertencimento a grupos sociais. No contexto organizacional, Ashforth e Mael (1989) expandem este entendimento ao demonstrar como a identificação social opera especificamente no ambiente de trabalho.

Estas perspectivas, dialogam com estudos anteriores sobre interseccionalidade no ambiente organizacional (Manzi et al., 2019; Ramarajan, 2014) que destacam como diferentes aspectos identitários se entrelaçam para criar experiências únicas. No entanto, enquanto estas pesquisas tendem a focar em categorias sociais amplas, o presente estudo revela como a interseccionalidade se manifesta especificamente no contexto dos profissionais 50+, onde a idade interage dinamicamente com outras dimensões identitárias.

A análise expande esta discussão ao demonstrar como estas interseções não são meramente aditivas, mas transformativas. Por exemplo, a interação entre gênero e idade pode criar tanto vulnerabilidades únicas quanto recursos específicos de adaptação, como evidenciado em estudos recentes (Manzi et al., 2019; Ryan & Gatrell, 2024). Esta dinâmica é particularmente relevante para compreender como profissionais 50+ navegam múltiplas demandas identitárias simultaneamente. Como observado por Dutton et al. (2010), a construção de uma identidade positiva no trabalho pode seguir diferentes caminhos, dependendo de como os indivíduos mobilizam recursos sociais e pessoais.

O modelo proposto avança esse entendimento ao revelar como estas experiências interseccionais não apenas condicionam os desafios enfrentados, mas também moldam ativamente os recursos disponíveis para ressignificação. Corroborando com estudos anteriores que exploram como indivíduos reconfiguram suas identidades profissionais em respostas a desafios (Pratt, 2000; Ramarajan, 2014; Ryan & Gatrell, 2024). Esta perspectiva representa um avanço sobre abordagens que tratam dimensões identitárias como categorias estanques, sugerindo um modelo dinâmico onde cada elemento modifica e é modificado pelos demais.

Esta compreensão é especialmente relevante para profissionais 50+ que frequentemente precisam negociar múltiplas identidades em um contexto organizacional que pode não reconhecer adequadamente a complexidade de suas experiências. Por exemplo, enquanto a experiência acumulada pode ser valorizada em certos contextos, estereótipos etários podem simultaneamente criar barreiras em outros aspectos da vida profissional.

Na Figura 5, apresenta-se evidências das experiências interseccionais no contexto profissionais 50+.

Figura 5 – Evidências das experiências interseccionais no contexto dos profissionais 50+

Identificação no modelo	Definição conceitual resumida e alguns trechos de entrevistas
Identificação no modelo: "Gênero"	Experimentando conflitos de gênero: vivência de tensões e desafios específicos relacionados ao gênero no contexto profissional. "Eu acho que nós ainda, enquanto gênero feminino, mulher, nós sofremos muito preconceito, muita discriminação, muita falta de reconhecimento, muita falta de respeito mesmo, pelo que a gente sabe, pelo que a gente conhece, e até desrespeito quando a gente quer desenvolver alguma coisa, ou quer fazer alguma coisa, ou quando emitimos uma opinião sobre alguma situação ou outra." (E17, 59 anos, mulher, analista de desenvolvimento econômico) <i>Justificativa:</i> Ilustra o confronto entre expectativas de gênero e a prática profissional, destacando a discriminação e a falta de reconhecimento que mulheres enfrentam no ambiente de trabalho.
Identificação no modelo: "Idade"	Experimentando conflitos de idade: experiências de desafios e preconceitos relacionados à idade no ambiente de trabalho. "Com 51 anos, várias coisas vão mudando, aí você vai se adaptando (...) você fica um pouquinho mais lento, mas você consegue fazer". (E01, 51 anos, mulher, coordenadora de departamento pessoal) <i>Justificativa:</i> Reflexões sobre limitações físicas e mudanças com a idade.
Identificação no modelo: "Responsabilidades familiares"	Gerenciando múltiplas responsabilidades familiares: processo de equilibrar demandas familiares com responsabilidades profissionais. "Eu fiz meu curso técnico em enfermagem, não para trabalhar na área, mas para cuidar do meu esposo, que tem problema de saúde" (E03, 62 anos, mulher, técnica de enfermagem) <i>Justificativa:</i> A decisão de fazer um curso técnico não foi impulsionada apenas por aspirações profissionais, mas também por necessidades familiares. Esse trecho ilustra como as responsabilidades familiares podem influenciar escolhas de carreira.
Identificação no modelo: "Contexto profissional"	Gerenciando diferentes contextos profissionais: capacidade de navegar e adaptar-se a diversos ambientes e demandas profissionais. "Eu sempre tive um pé dentro da educação, mas eu não trabalhei o tempo todo na educação (...) No entanto, nessas idas e vindas da educação, eu trabalhei muito na área comercial de bando. Eu trabalhei por 18 anos em três instituições grandes, sempre na área comercial como gerente de relacionamentos" (E04, 59 anos, mulher, coordenador de graduação e pós-graduação) <i>Justificativa:</i> Demonstra a trajetória diversificada, navegando entre diferentes setores (educação e área comercial), desenvolvendo competências adaptativas para manter sua identidade profissional.

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, é através da intersecção destas diferentes dimensões – gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional – que se configuram as experiências identitárias dos profissionais 50+. Estas experiências interseccionais, por sua vez, fornecem o substrato sobre o qual se desenvolverão os processos de ressignificação, que serão discutidos na próxima seção.

4.3 PROCESSO DE RESSIGNIFICAÇÃO DA ASSIMETRIA DE IDENTIDADE INTERNA: BARREIRAS E RECURSOS DE RESSIGNIFICAÇÃO

O processo de ressignificação emerge como núcleo dinâmico do modelo, onde barreiras e recursos interagem continuamente para moldar a identidade profissional. Este processo opera através de um mecanismo, onde, barreiras à ressignificação (dissonância identitária profissional, conflitos entre aspirações e demandas, tensões entre diferentes papéis e ofuscamento profissional) desafiam a identidade profissional existente; e os recursos à ressignificação (construção de significados para o trabalho, manutenção da vitalidade, ativação de estratégias de legitimação e desenvolvimento de relações profissionais estratégicas) são mobilizados para responder a estes desafios.

A interação entre estes ciclos não é meramente sequencial, mas simultânea e recursiva. Por exemplo, quando um profissional 50+ enfrenta dissonância identitária, pode simultaneamente ativar estratégias de legitimação que, por sua vez, podem prevenir futuras experiências de dissonância. Esta dinâmica vai além do que (Meister et al., 2014) descrevem como resposta à assimetria, sugerindo um processo mais complexo de co-construção entre desafios e respostas.

O caráter interativo deste processo se manifesta através das múltiplas formas como barreiras e recursos se entrelaçam na experiência cotidiana dos profissionais 50+. As barreiras manifestam-se através de seus quatro elementos principais e desafiam a construção de uma identidade profissional positiva, enquanto os recursos emergem como elementos ativamente mobilizados para superar estas barreiras. Petriglieri (2011) argumenta que ameaças à identidade podem desencadear tanto respostas defensivas quanto construtivas, o que se alinha com os achados da pesquisa sobre a natureza dual do processo de ressignificação da assimetria de identidade interna.

As barreiras manifestam-se através de quatro elementos principais que desafiam a construção de uma identidade profissional positiva.

A dissonância identitária profissional emerge quando há um conflito interno gerado pelo desalinhamento entre autopercepção do profissional e as percepções externas, afetando sua segurança identitária e motivação. Os conflitos entre aspirações e demandas são caracterizados por tensões entre valores pessoais e demandas organizacionais, forçando escolhas que podem gerar frustrações e questionamentos sobre adequação profissional. Já as tensões entre diferentes papéis, reflete a dificuldade de conciliar papéis conflitantes, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, resultando em desafios identitários e necessidade de redefinição de prioridades. Por fim, o ofuscamento profissional representa a experiência de invisibilidade organizacional, na qual competências e contribuições do profissional são subestimadas, afetando sua motivação, autoestima e percepção de pertencimento.

Em contrapartida, os recursos de ressignificação emergem como elementos para superar estas barreiras. A construção de significados para o trabalho representa um processo ativo de criar narrativas que conferem sentido e propósito à experiência profissional, integrando valores pessoais, experiências acumuladas e demandas contextuais. Ibarra e Barbulescu (2010) destacam como as narrativas identitárias são fundamentais para a adaptação em transições profissionais, corroborando com os achados sobre o papel da construção de significados no processo de ressignificação. A manutenção da vitalidade significa um sistema dinâmico de práticas que sustentam o engajamento e energia profissional, combinando recursos pessoais e suportes contextuais para preservar e renovar o vigor no trabalho. Já as estratégias de legitimação, reflete uma mobilização de práticas e comportamentos para validar competências e transformar percepções externas, combinando recursos pessoais e relacionais. Por fim, o desenvolvimento de relações profissionais estratégicas representa um processo dinâmico de construir e cultivar redes de relacionamento que validam a identidade profissional e potencializam o desenvolvimento no trabalho.

Esta dinâmica dialoga com estudos anteriores sobre ressignificação identitária (Peters et al., 2019; Ramarajan, 2014) que destacam como indivíduos gerenciam ameaças à sua identidade por meio da reconfiguração de múltiplos aspectos identitários. No entanto, enquanto estas pesquisas frequentemente focam em repostas individuais a eventos específicos, o presente estudo revela um processo mais complexo e contínuo de negociação identitária no contexto do envelhecimento profissional. Essa perspectiva é reforçada por estudos sobre narrativa da identidade profissional (Pratt, 2000; Ramarajan, 2014) que demonstram como a identidade é constantemente renegociada em resposta a desafios organizacionais.

Esta compreensão é particularmente relevante para profissionais 50+ que frequentemente precisam lidar com múltiplos desafios identitários simultaneamente. Esta perspectiva corrobora com os estudos de Kulkarni (2020) e Obodaru (2017) que evidenciam como a gestão estratégica de fronteiras identitárias pode servir como mecanismo de proteção e adaptação, especialmente em contextos onde existem preconceitos etários. O modelo sugere que a eficácia do processo de ressignificação não depende apenas das disponibilidades de recursos, mas da capacidade de mobilizá-los estrategicamente em repostas às barreiras específicas encontradas no contexto do envelhecimento profissional. Além disso, alinha-se com os estudos de Hennekam et al. (2021) que discutem como indivíduos podem desenvolver repostas resilientes a ameaças identitárias, reforçando a noção de que profissionais 50+ não são passivos diante da assimetria de identidade interna, mas podem mobilizar recursos para ressignificá-la.

Na Figura 6, apresenta-se evidências do processo de ressignificação da assimetria de identidade interna: barreiras e recursos de ressignificação.

Esta dinâmica entre barreiras e recursos de ressignificação estabelece as condições sobre as quais se desenvolvem as diferentes repostas identitárias dos profissionais 50+, tema que será explorado na próxima seção.

Figura 6 – Evidências do processo de ressignificação da assimetria de identidade interna

Identificação no modelo	Definição conceitual resumida e alguns trechos de entrevistas
Identificação no modelo (barreira): "Dissonância identitária profissional"	Vivenciando dissonância identitária profissional: experiência de desalinhamento entre a autopercepção e como os outros veem o profissional. "Eu sempre tive uma liderança muito próxima. Eu sempre tive uma liderança muito voltada para pessoas, muito humanizada. E eu percebi ao longo dessa minha carreira que isso não me fez muito bem. [...] Na liderança, nessa jornada que a gente tem, na maioria das vezes, quando você leva só para esse lado, você é mal interpretado e as pessoas acabam tentando te sabotar de certa forma, tirar proveito daquilo. E eu vi que se eu tivesse sido um pouco mais enérgico, um pouco mais líder, um pouco mais profissional, um pouco mais severo, eu teria tido um pouco mais de êxito, eu acredito." (E13, 55 anos, homem, bancário) Justificativa: A autopercepção de um líder humanizado entra em conflito com as percepções externas, levando a uma reavaliação de sua abordagem.
Identificação no modelo (barreira): "Conflitos de expectativas"	Enfrentando conflitos entre aspirações e demandas: dificuldade em conciliar diferentes expectativas e responsabilidades profissionais. "E agora querem me mudar de setor. Não há um motivo aparente. É o poder pelo poder. E quando você é submisso ao poder pelo poder, você perde a motivação." (E02, 55 anos, homem, bibliotecário) Justificativa: Expressa o choque entre aspirações profissionais e as mudanças organizacionais impostas sem justificativa clara.
Identificação no modelo (barreira): "Tensões identitárias internas"	Experimentando tensões entre diferentes papéis: dificuldade em conciliar diferentes expectativas e responsabilidades profissionais "Assim, eu, na minha vida profissional, por exemplo, eu tenho muito orgulho do que eu já sou hoje. Porque foi eu que conquistei cada espaço. Meu foi conquistado sem nenhuma carteiraada. Eu conquistei cada espaço que eu tenho hoje. Foi conquistado mesmo. Eu falo que eu sou uma fênix, que todos os dias eu me levanto das cinzas. E a gente mata um leão por dia. Não só mata, eu mato, frito, e lavo a louça." (E08, 59 anos, mulher, gerente operacional). Justificativa: Expressa claramente a multiplicidade de papéis que desempenha, tanto na esfera profissional quanto na vida pessoal. A menção à sobrecarga e à necessidade de administrar várias funções ao mesmo tempo demonstra as tensões inerentes à conciliação de diferentes papéis.
Identificação no modelo (barreira): "Ofuscamento profissional"	Vivenciando o ofuscamento profissional: experiência de ter competências e contribuições subestimadas ou ignoradas. "Eu fiquei parado quase sem fazer nada dentro da secretaria. (...) Rapaz, só não chorei porque Deus me deu, me deu, como nome... segurança. Mas fiquei triste com várias coisas que não queriam que eu mostrasse que sabia fazer também." (E10, 73 anos, homem, técnico veterinário) Justificativa: Reflete um momento de subutilização de suas competências e experiência, gerando uma sensação de estagnação e ofuscamento. Indica que, em algumas situações, suas habilidades foram ignoradas ou intencionalmente minimizadas, reforçando um processo de invisibilização de sua capacidade profissional.
Identificação no modelo (recurso): "Significados atribuído ao trabalho"	Construindo significados para o trabalho: processo de desenvolver sentido e propósito na atividade profissional. "Olha, hoje o meu trabalho tem um significado muito maior do que o quesito financeiro, do que aquilo que eu recebo no final do mês. Ele representa o meu legado, ele representa a minha missão, representa o que eu deixo de positivo na comunidade ao transformar a vida daquele aluno que muitas vezes tem dificuldade até de relacionamento e a partir das aulas, do convívio comigo, eu consigo transformar essa realidade e isso me deixa muito alegre, né? Isso faz com que seja um combustível diário para a minha vida." (E21, 62 anos, mulher, professora) Justificativa: Demonstra a transformação do trabalho em uma missão que vai além do aspecto financeiro.
Identificação no modelo (recurso): "Vitalidade para o trabalho"	Mantendo vitalidade para o trabalho: capacidade de manter energia e engajamento nas atividades profissionais. "Eu faço uso de suplementações passadas pela minha médica, faço atividade física, mas o principal é, eu tenho uma boa relação com a minha família, tenho uma espiritualidade bastante forte. E quando eu estou no meu trabalho, eu me entrego inteiramente para o meu trabalho." (E19, 53 anos, mulher, mentora de executivos) Justificativa: Demonstra um conjunto de estratégias integradas – saúde física, apoio familiar e espiritualidade – que contribuem para manter seu engajamento profissional.
Identificação no modelo (recurso): "Legitimação profissional ativa"	Ativando estratégias de legitimação: desenvolvimento de ações para validar e afirmar sua competência profissional. "Eu procuro estudar sempre as tendências em RH, entender como a tecnologia impacta a gestão de pessoas. Busco mostrar que alinhando minhas experiências com novas situações e tecnologias traz valor real para as empresas, oferecendo soluções úteis e viáveis, específicas para cada contexto organizacional, transformando a percepção que têm sobre minha relevância." (E22, 58 anos, homem, gerente de recursos humanos) Justificativa: Utiliza estratégias proativas (estudo constante, atualização tecnológica e soluções contextuais específicas) para legitimar sua posição, validando sua relevância profissional e transformando as percepções dos colegas sobre ele.
Identificação no modelo (recurso): "Maestria relacional"	Desenvolvendo relações profissionais estratégicas: construção de redes e relacionamentos que suportam a identidade profissional. "Você tem uma ideia, quando eu retorno, as pessoas me recebem de braços abertos. Todas as empresas. Eu abro a porta (...) do guarda da guarita ao diretor regional, eu entro sem nenhum problema. Portas abertas e eu tenho credibilidade com eles, tenho plena certeza." (E18, 68 anos, homem, professor de eletroeletrônica) Justificativa: Evidencia a construção de um capital social forte, onde relações previamente cultivadas facilitam a reinserção e o trânsito profissional entre instituições.

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 DUALIDADES NA ATRIBUIÇÃO DE SENTIDO PARA PROFISSIONAIS 50+: IDENTIDADE FRAGILIZADA E IDENTIDADE RESILIENTE ADAPTATIVA

O modelo propõe que a interação entre experiências interseccionais e o processo de ressignificação pode resultar em dois tipos principais de identidade: fragilizada ou resiliente adaptativa. Diferentemente de abordagens que consideram a identidade como um estado fixo, a presente análise, em consonância com estudos anteriores (Ashforth et al., 2008; Hennekam et al., 2021; Petriglieri, 2011), sugere que essas identidades devem ser compreendidas como configurações temporárias, suscetíveis a alterações conforme mudanças nas circunstâncias e nos recursos disponíveis.

A análise de Grutterink e Meister (2022) explora o desenvolvimento da identidade no ambiente de trabalho e enfatiza como as pessoas ajustam suas percepções sobre si mesmas com base em como acreditam ser vistas pelos outros. Os autores argumentam que a competência identitária se desenvolve ao longo do tempo por meio da exposição e diferentes experiências sociais e da interpretação dessas experiências. No entanto, sua abordagem não detalha especificamente os processos pelos quais essa competência se fortalece, focando mais nas percepções e reações individuais a avaliações externas (Grutterink & Meister, 2022).

A presente análise expande essa discussão ao especificar como experiências sucessivas de enfrentamento de desafios podem fortalecer gradualmente a identidade resiliente adaptativa. Em vez de considerar a resiliência como um traço fixo, à medida que o indivíduo mobiliza e aprimora recursos de enfrentamento. Isso complementa a visão de (Grutterink & Meister,

2022), fornecendo um panorama mais detalhado dos fatores que contribuem para a adaptação identitária ao longo do tempo. Estudos como o de Ibarra e Barbulescu (2010) demonstram que a identidade profissional pode ser moldada por processos narrativos, nos quais os indivíduos reformulam suas experiências sobre si mesmos diante de novas realidades.

Na Figura 7, apresenta-se evidências das manifestações das respostas identitárias: identidades fragilizadas e resilientes adaptativas em profissionais 50+.

Figura 7 – Manifestações das respostas identitárias: identidades fragilizadas x resilientes adaptativas em profissionais 50+

Identificação no modelo	Definição conceitual resumida e alguns trechos de entrevistas
Identificação no modelo: "Manifestações da fragilidade (crise de identidade)"	Experienciando crises de confiança profissional: momentos de dúvida e insegurança sobre suas capacidades profissionais. "Mas, naturalmente, eu acho que a questão está muito mais na minha cabeça. Muitas vezes, achar que talvez eu não tenha competência para fazer tal coisa, talvez eu já não esteja mais atualizado. Eu sempre me mantive muito atualizado. Mas, eu não estou na dinâmica do dia a dia de uma empresa hoje. Então, a hora que eu pego um profissional de uma empresa para fazer uma mentoria de carreira, lógico, eu estou acompanhando as coisas, então, às vezes, bate uma certa insegurança: até que ponto eu estou atualizado?" (E11, 76 anos, homem, mentor de carreira para profissionais 50+) Justificativa: Expressa um conflito interno sobre sua capacidade de continuar sendo um profissional relevante. O questionamento sobre sua competência e atualização demonstra um mecanismo de desestabilização da autopercepção profissional.
Identificação no modelo: "Manifestações da fragilidade (Desvalorização profissional)"	Experimentando desvalorização profissional: sentimento de não ter seu valor e contribuições reconhecidas no ambiente profissional. "Na minha situação em especial, particularmente falando, eu sofro muito isso por eu estar numa secretária, inclusive extremamente machista. Para mim é bem mais forte isso aí no dia a dia, lidar com isso. Nós temos mulheres agrônomas lá, outros profissionais mulheres, veterinárias, engenheiras florestais, mas ser mulher ali na Secretaria de Agricultura é bem complicado." (E17, 59 anos, mulher, analista de desenvolvimento econômico) Justificativa: Evidencia a desvalorização interseccional, ao situar gênero e idade como marcadores de exclusão em um contexto institucional. A fala retrata como o ambiente organizacional atua para reduzir o valor percebido de profissionais experientes do sexo feminino.
Identificação no modelo: "Manifestações da resiliência (Desafios e aprendizados)"	Transformando desafios em oportunidades: capacidade de extrair crescimento e desenvolvimento de situações adversas. "Sempre persistindo, sem baixar a cabeça, e tem que persistir até alinhar, para você não perder esse foco." (E23, 54 anos, homem, encarregado administrativo de obras) Justificativa: Evidencia uma estratégia ativa e consciente para lidar com dificuldades, destacando a persistência e a manutenção do foco como mecanismos práticos de conversão de desafios em oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional.
Identificação no modelo: "Manifestações da resiliência (Maturidade adaptativa)"	Desenvolvendo maturidade adaptativa: habilidade de ajustar-se construtivamente às mudanças e desafios profissionais "Mudou, mudou espiritualmente, mudou em decorrência da fragilidade porque você com o tempo eu perdi muita saúde no processo de me aprimorar como profissional e me esforçar para gerar uma estratégia de reconhecimento por parte da leitura do meio externo na auditoria. A carreira, ela é assim. Ela é nesse formato. Ou você se adapta ou você se adapta." (E09, 60 anos, homem, auditor e perito contábil) Justificativa: Apresenta um retrato vívido da pressão contínua por adaptação e atualização, mesmo diante de limitações pessoais. Reconhece os custos emocionais e físicos dessa jornada, mas também evidencia resiliência e compromisso com a transformação necessária para se manter competitivo. A frase "ou você se adapta ou você se adapta" sintetiza com força o conceito de maturidade adaptativa como imperativo estratégico.

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, o modelo sugere que mesmo experiências de fragilização podem desempenhar um papel construtivo no fortalecimento da identidade, desde que o indivíduo tenha acesso a mecanismos de ressignificação adequados. Essa perspectiva representa um avanço sobre abordagens tradicionais, que frequentemente tratam a fragilização apenas com um estado negativo a ser evitado. Em vez disso, argumenta-se que tais experiências podem ser reprocessadas e integradas ao desenvolvimento identitário, tornando o indivíduo mais preparado para lidar com desafios futuros, especialmente em um cenário de envelhecimento da força de trabalho, no qual trabalhadores mais experientes enfrentam constantes desafios de adaptação para manter sua relevância profissional (Cebola et al., 2023; Dutton et al., 2010; Petriglieri, 2011).

O caráter ativo desse modelo se manifesta especialmente no caso de profissionais 50+, que podem influenciar sua trajetória identitária ao longo do tempo. A mobilização consciente de recursos e o desenvolvimento de estratégias de ressignificação possibilitam a construção gradual de uma identidade mais resiliente adaptativa, mesmo em cenários de instabilidade e mudança contínua. Essa visão está alinhada com os estudos de Ashforth (2016), que destacam a importância da identidade organizacional e do processo contínuo de adaptação dos indivíduos às suas funções e ambientes de trabalho.

Estas descobertas sobre o processo ativo e construtivo através do qual os profissionais 50+ lidam com a assimetria de identidade interna têm importantes implicações tanto teóricas quanto práticas, que serão discutidas na próxima seção.

5 DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi investigar como profissionais 50+ lidam com os desafios da assimetria de identidade interna. Com base na análise dos dados e no desenvolvimento do modelo teórico resultante, identificou-se contribuições para literatura em três aspectos principais.

A primeira contribuição avança o entendimento sobre assimetria de identidade interna ao revelar sua natureza interseccional no contexto do envelhecimento profissional. Enquanto estudos anteriores tendem a tratar a assimetria de identidade interna como um fenômeno uniforme (Meister et al., 2014, 2017), os achados demonstram que profissionais 50+ experimentam essa assimetria através da interseção complexa entre gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional.

A segunda contribuição expande o entendimento sobre o processo de ressignificação da assimetria de identidade interna ao revelar sua natureza dinâmica e recursiva. Diferentemente de estudos anteriores que enfatizam principalmente barreiras enfrentadas por trabalhadores mais velhos (Bae & Choi, 2023; Blomé et al., 2020; Chiesa et al., 2019), os resultados evidenciam que estes profissionais ativamente mobilizam recursos específicos para superar desafios à ressignificação. A interação contínua entre barreiras (dissonância identitária profissional, conflitos entre aspirações e demandas, tensões entre diferentes papéis e ofuscamento profissional) e recursos (construção de significados para o trabalho, manutenção da vitalidade, ativação de estratégias de legitimação e desenvolvimento de relações profissionais estratégicas) sugere um processo mais complexo e proativo do que previamente teorizado.

E, a terceira contribuição expande a literatura ao identificar que as respostas identitárias dos profissionais 50+ podem manifestar-se tanto através de identidades fragilizadas quanto resilientes adaptativas. Essa dualidade questiona perspectivas determinísticas sobre os efeitos do envelhecimento na identidade profissional, indicando que, quando amparados por suporte e recursos apropriados, profissionais 50+ podem construir e reconstruir ativamente sua identidade ao longo da trajetória profissional, desenvolvendo respostas adaptativas às novas demandas e desafios do contexto organizacional.

Os resultados deste estudo oferecem importantes implicações práticas para profissionais, organizações e formuladores de políticas. Para profissionais 50+, destaca-se a importância de reconhecer suas experiências interseccionais e mobilizar recursos pessoais e relacionais, especialmente em contextos de transição. Para organizações, recomenda-se adotar práticas que valorizem a experiência acumulada e promovam o diálogo intergeracional, como programas de mentoria reversa e políticas de gestão inclusiva. E, para formuladores de políticas, reforça-se a urgência de combater o etarismo e criar ambientes mais equitativos para a longevidade produtiva, especialmente no contexto brasileiro de envelhecimento acelerado da força de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou como profissionais 50+ lidam com os desafios da assimetria de identidade interna, desenvolvendo um modelo teórico que revela a natureza complexa e dinâmica deste processo. A análise identificou três dimensões principais que se inter-relacionam na construção da identidade profissional destes indivíduos: experiências interseccionais (gênero, idade, responsabilidades familiares e contexto profissional), processos

de ressignificação (abrangendo barreiras e recursos) e respostas identitárias (manifestando-se como identidades fragilizadas ou resilientes adaptativas).

Os resultados concentram em evidenciar a interseccionalidade como núcleo explicativo da assimetria de identidade interna, a ressignificação como processo contínuo e relacional e possibilidade de respostas identitárias adaptativas diante de contextos desafiadores. Particularmente significativa é a descoberta de que profissionais 50+ podem desenvolver tanto identidades fragilizadas quanto resilientes adaptativas, dependendo de como processam e ressignificam suas experiências profissionais. Este resultado desafia visões determinísticas sobre o impacto do envelhecimento na identidade profissional, sugerindo que, com suporte de recursos adequados, profissionais mais velhos podem desenvolver respostas adaptativas aos desafios identitários.

Este estudo apresenta algumas limitações que abrem caminho para pesquisas futuras. O foco no contexto brasileiro; a ênfase em experiências individuais, sem examinar a mediação organizacional; a natureza transversal da análise; e a exclusão de profissionais fora do mercado de trabalho. Pesquisas futuras podem abordar comparações interculturais, estudos longitudinais, instrumentos quantitativos e perfis profissionais em transição, ampliando a compreensão sobre a longevidade produtiva e os caminhos para uma identidade profissional mais resiliente.

Por fim, este estudo contribui para uma compreensão mais profunda de como profissionais 50+ gerenciam os desafios da assimetria de identidade interna, oferecendo *insights* teóricos que podem orientar tanto a pesquisa futura quanto as práticas organizacionais voltadas para a inclusão e desenvolvimento destes profissionais.

REFERÊNCIAS

- Anderson, H., Stocker, R., Russell, S., Robinson, L., Hanratty, B., Robinson, L., & Adamson, J. (2022). Identity construction in the very old: A qualitative narrative study. *PLOS ONE*, *17*(12), e0279098. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279098>
- Ashforth, B. E. (2016). Distinguished Scholar Invited Essay: Exploring Identity and Identification in Organizations: Time for Some Course Corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *23*(4), 361–373. <https://doi.org/10.1177/1548051816667897>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity Under Construction: How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*(1), 111–137. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>
- Bae, S., & Choi, M. (2023). Age and Workplace Ageism: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, *66*(6), 724–738. <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>
- Batool, R., Tian, Q., Zhou, E., & Hasan, N. (2024). Impact of internal identity asymmetry on employee's behaviors and feelings: A mediating role of psychological distress. *Heliyon*, *10*(10), e31438. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31438>
- Batool, R., Zhou, I., Hafeez, I., & Batool, I. (2019). Women leadership and their experience of internal identity asymmetry at workplace. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *8*(5), 295–307. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i5.489>
- Blomé, M. W., Borell, J., Håkansson, C., & Nilsson, K. (2020). Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, *26*(1), 112–120. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>
- Bytheway, B. (2005). Ageism and Age Categorization. *Journal of Social Issues*, *61*(2), 361–374. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00410.x>
- Caza, B. B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(7), 889–910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>
- Cebola, M. M. J., Dos Santos, N. R., & Dionísio, A. (2023). Worker-related ageism: A systematic review of empirical research. *Ageing and Society*, *43*(8), 1882–1914. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21001380>
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2020). GROUNDED THEORY: THE STEP-BY-STEP AND METHODOLOGICAL ISSUES IN PRACTICE. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *21*(5), eRAMG200130. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200130>
- Chang, E.-S., Kanno, S., Levy, S., Wang, S.-Y., Lee, J. E., & Levy, B. R. (2020). Global reach of ageism on older persons' health: A systematic review. *PLOS ONE*, *15*(1), e0220857. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0220857>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd edition). Sage.

- Chiesa, R., Zaniboni, S., Guglielmi, D., & Vignoli, M. (2019). Coping With Negative Stereotypes Toward Older Workers: Organizational and Work-Related Outcomes. *Frontiers in Psychology, 10*, 649. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00649>
- Dahm, P. C., Kim, Y. (Sophia), Glomb, T. M., & Harrison, S. H. (2019). Identity Affirmation as Threat? Time-Bending Sensemaking and the Career and Family Identity Patterns of Early Achievers. *Academy of Management Journal, 62*(4), 1194–1225. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0699>
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: An analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(6), 783–805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939101>
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review, 35*(2), 265–293. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463334>
- Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Negative Attitudes toward Older Workers and Hiring Decisions: Testing the Moderating Role of Decision Makers' Core Self-Evaluations. *Frontiers in Psychology, 7*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02057>
- Felix, B., & Cavazotte, F. (2019). When a Calling Goes Unanswered: Exploring the Role of Workplace Personalizations as Calling Enactments. *Frontiers in Psychology, 10*, 1940. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01940>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*(1), 150–170. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.1.150>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(3), 571–579. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.571>
- Formosa, M. (2021). Manifestations of Internalized Ageism in Older Adult Learning. *University of Toronto Quarterly, 90*(2).
- Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2021). Action Research in Age Management: The Quality of Ageing at Work Model. *Work, Aging and Retirement, 7*(4), 339–351. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa025>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Grutterink, H., & Meister, A. (2022). Thinking of you thinking of me: An integrative review of meta-perception in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 43*(2), 327–341. <https://doi.org/10.1002/job.2516>
- Henkens, K. (2022). Forge Healthy Pathways to Retirement With Employer Practices: A Multilevel Perspective. *Work, Aging and Retirement, 8*(1), 1–6. <https://doi.org/10.1093/workar/waab016>
- Hennekam, S., Ladge, J. J., & Powell, G. N. (2021). Confinement during the COVID-19 pandemic: How multi-domain work-life shock events may result in positive identity change. *Journal of Vocational Behavior, 130*, 103621. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103621>
- Hewlin, P. F., Karelaia, N., Kouchaki, M., & Sedikides, C. (2020). Authenticity at work: Its shapes, triggers, and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 158*, 80–82. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.010>
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review, 35*(1), 135–154. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577925>
- Jones, K. P., Sabat, I. E., King, E. B., Ahmad, A., McCausland, T. C., & Chen, T. (2017). Isms and schisms: A meta-analysis of the prejudice-discrimination relationship across racism, sexism, and ageism. *Journal of Organizational Behavior, 38*(7), 1076–1110. <https://doi.org/10.1002/job.2187>
- Kotter-Grühn, D., Kornadt, A. E., & Stephan, Y. (2016). Looking Beyond Chronological Age: Current Knowledge and Future Directions in the Study of Subjective Age. *Gerontology, 62*(1), 86–93. <https://doi.org/10.1159/000438671>
- Kulkarni, M. (2020). Holding on to let go: Identity work in discontinuous and involuntary career transitions. *Human Relations, 73*(10), 1415–1438. <https://doi.org/10.1177/0018726719871087>
- Levy, S. R., & Macdonald, J. L. (2016). Progress on Understanding Ageism. *Journal of Social Issues, 72*(1), 5–25. <https://doi.org/10.1111/josi.12153>
- Mansur, J., & Felix, B. (2021). On lemons and lemonade: The effect of positive and negative career shocks on thriving. *Career Development International, 26*(4), 495–513. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2018-0300>
- Manzi, C., Paderi, F., Benet-Martínez, V., & Coen, S. (2019). Age-based stereotype threat and negative outcomes in the workplace: Exploring the role of identity integration. *European Journal of Social Psychology, 49*(4), 705–716. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2533>
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of Perceived Workplace Age Discrimination and Long-Term Associations With Mental, Self-Rated, and Occupational Health. *The Journals of Gerontology: Series B, 74*(4), 655–663. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbx095>
- Meister, A., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. B. (2014). Feeling Misidentified: The Consequences of Internal Identity Asymmetries for Individuals at Work. *Academy of Management Review, 39*(4), 488–512. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0102>
- Meister, A., Sinclair, A., & Jehn, K. A. (2017). Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. *The Leadership Quarterly, 28*(5), 672–690. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.009>
- Meister, A., Zhao, E., Gill, C., Jehn, K. (Etty), & Sinclair, A. (2023). How feeling misidentified can drive negative attitudes yet increase performance: The role of appraisals. *Journal of Applied Social Psychology, 53*(9), 862–876. <https://doi.org/10.1111/jasp.12973>
- Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: A bibliometric review. *European Journal of Ageing, 16*(3), 337–361. <https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w>

- Obodaru, O. (2017). Forgone, but not Forgotten: Toward a Theory of Forgone Professional Identities. *Academy of Management Journal*, 60(2), 523–553. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0432>
- OECD. (2023). *Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Van Den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311–325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304>
- Peters, P., Van Der Heijden, B. I. J. M., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please Don't Look at Me That Way. An Empirical Study Into the Effects of Age-Based (Meta-)Stereotyping on Employability Enhancement Among Older Supermarket Workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 249. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00249>
- Petriglieri, J. L. (2011). Under Threat: Responses to and the Consequences of Threats to Individuals' Identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Powell, M. (2010). Ageism and Abuse in the Workplace: A New Frontier. *Journal of Gerontological Social Work*, 53(7), 654–658. <https://doi.org/10.1080/01634372.2010.508510>
- Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2667106>
- Ramarajan, L. (2014). Past, Present and Future Research on Multiple Identities: Toward an Intrapersonal Network Approach. *Academy of Management Annals*, 8(1), 589–659. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.912379>
- Rioux, L., & Mokoukolo, R. (2013). Investigation of subjective age in the work context: Study of a sample of French workers. *Personnel Review*, 42(4), 372–395. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2011-0009>
- Ryan, L., & Gatrell, C. (2024). How are middle- and older-age women employees perceived and treated at work? A review and analysis. *International Journal of Management Reviews*, ijmr.12365. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12365>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-Diversity Practices and Retirement Preferences Among Older Workers: A Moderated Mediation Model of Work Engagement and Work Ability. *Frontiers in Psychology*, 10, 1937. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high-performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 585–604. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12205>
- Stojanova, H., Raguž, I. V., Katešić, N. A., & Pichová, I. (2024). The work attitude and work conditions of older age workforce as a part of the social dimension of sustainability in Visegrad Group countries. *European J. of International Management*, 22(3), 354–375. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.136456>
- Swann Jr., W. B., Johnson, R. E., & Bosson, J. K. (2009). Identity negotiation at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 81–109. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.005>
- Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. Em *Intergroup relations: Essential readings* (p. 94–109). Psychology Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. Em J. T. Jost & J. Sidanius (Orgs.), *Political Psychology* (0 ed, p. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Thorpe, R. (2018). Ageing and the presentation of self: Women's perspectives on negotiating age, identity and femininity through dress. *Journal of Sociology*, 54(2), 203–213. <https://doi.org/10.1177/1440783318766167>
- Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2019). Ageing in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127–142. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062>
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2020). Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*, 66(6), 251–259. <https://doi.org/10.17221/11/2020-AGRICECON>
- Vignoli, M., Zaniboni, S., Chiesa, R., Alcover, C.-M., Guglielmi, D., & Topa, G. (2021). Maintaining and engaging older workers at work: The trigger role of personal and psychosocial resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1731–1753. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579252>
- Wöhrmann, A. M., Fasbender, U., & Deller, J. (2016). Using Work Values to Predict Post-Retirement Work Intentions. *The Career Development Quarterly*, 64(2), 98–113. <https://doi.org/10.1002/cdq.12044>
- World Health Organization. (2021). *Global Report on Ageism*. World Health Organization. <https://apo.org.au/node/311614>
- Zacher, H., Esser, L., Bohlmann, C., & Rudolph, C. W. (2019). Age, Social Identity and Identification, and Work Outcomes: A Conceptual Model, Literature Review, and Future Research Directions. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 24–43. <https://doi.org/10.1093/workar/way005>
- Zhu, S., & Elfving-Hwang, J. K. (2024). "My wife made me": Motivations for body and beauty work among older Korean and Chinese migrant adults in Australia. *Journal of Women & Aging*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/08952841.2024.2307180>